



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

---

**Escuela Superior de Comercio y Administración  
Unidad Tepepan  
Sección de Estudios de Posgrado e Investigación**

**“Diseño para la gestión sustentable y generación de valor, mediante la responsabilidad social empresarial en editoriales especializadas. Estudios de caso A, B y C.”**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PRESENTA:  
LUPITA GUILLÉN MANDUJANO**

**DIRECTOR DE TESIS:  
M. en C. Bertha Palomino Villavicencio  
Dr. Gerardo Francisco Kloss Fernández del Castillo**



**MÉXICO**

**ENERO 2017**



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

### ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 18:00 horas del día 14 del mes de diciembre del 2016 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de ESCA Tepepan para examinar la tesis titulada:

**“DISEÑO PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE Y GENERACIÓN DE VALOR, MEDIANTE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EDITORIALES ESPECIALIZADAS. ESTUDIOS DE CASO A, B Y C.”**

Presentada por la alumna:

**GUILLÉN**

Apellido paterno

**MANDUJANO**

Apellido materno

**LUPITA**

Nombre(s)

Con registro: 

B	1	4	0	9	3	0
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

### LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

M. EN C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO

DR. GERARDO FRANCISCO KLOSS FERNÁNDEZ DEL CASTILLO

M. EN C. MARCELA ROJAS ORTEGA

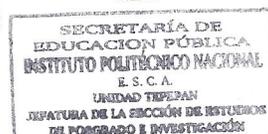
DRA. SILVIA GALICIA VILLANUEVA

DR. FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS



**PRESIDENTE(A) DEL COLEGIO DE PROFESORES**

M. EN A. TANIA EMILIA DELGADO ZAMORA





**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México el día **14** del mes de **diciembre** del año **2016**, la que suscribe **LUPITA GUILLÉN MANDUJANO** del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS** con número de registro **B140930**, adscrito a **ESCA UNIDAD TEPEPAN**, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la **M. EN C. BERTHA PALOMINO VILAVICENCIO Y DEL DR. GERARDO FRANCISCO KLOSS FERNÁNDEZ DEL CASTILLO** y cede los derechos del trabajo titulado **“DISEÑO PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE Y GENERACIÓN DE VALOR, MEDIANTE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EDITORIALES ESPECIALIZADAS. ESTUDIOS DE CASO A, B Y C.”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico **lupita.guillenm@gmail.com** Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

---

**LUPITA GUILLÉN MANDUJANO**

# AGRADECIMIENTOS

---

Quiero agradecerle a:

El AMOR que me ha creado, le da sentido a mi vida y guía mis pasos.

Mis padres Flor de María Mandujano Ortiz y Francisco Jorge Guillén Gutiérrez a quienes les agradezco la oportunidad de ser quien soy hoy en día. Gracias por su amor incondicional, su sabiduría y soporte.

Mis hermanas, Paty, Rossana, Polis, a Maki y Ale por ser los pilares que me permitieron dedicarle tanto tiempo a este proyecto. En especial a Gina, por compartirme su experiencia, pasión y dedicación en el tema, por su asesoría constante, y sobretodo, gracias por emocionarte conmigo.

David, por su paciencia, apoyo, motivación y confianza. Siempre he podido contar contigo, para recobrar mis fuerzas, retarme a mí misma a ser mejor, a no darme por vencida y lograr lo que me propongo, gracias por ser tú conmigo en camino.

Mis directores, Bertha y Gerardo quienes creyeron mí, encaminando mis energías y esfuerzos, apoyándome con su experiencia y conocimientos para poder darle forma a este proyecto.

Mis profesores de la maestría y a las personas del departamento de Posgrado, sin los que su trabajo no existiría esta posibilidad de desarrollo profesional.

Mis compañeros de la maestría, mis amigos, porque todo este proceso no hubiera sido el mismo sin ustedes y nuestras experiencias en común, colaboración y apoyo. Confío que los vínculos que hemos creado perduren y se vuelvan alianzas fortalecidas por el tiempo.

Sandra Martí y a Carlos Anaya Rosique, por su asesoría y apoyo.

La UAM Xochimilco y a la ESCA Tepepan, instituciones sin las cuales mi formación no sería la misma, confío en poder corresponder a todo lo que se me ha dado.

Y en especial a todas las personas que conforman Caso A., Caso B. y Caso C., por abrirme sus puertas, confiar en mí y permitirme desarrollar esta investigación.

# RESUMEN

---

La Industria Editorial en México está pasando por una fuerte crisis cuyo origen se centra en la perpetuación de un sistema obsoleto enfocado en el paradigma de la Era Industrial. Actualmente el entorno ha cambiado, por lo que mantener el mismo modelo de negocios de las grandes empresas editoriales de antaño ya no es rentable. Mucho menos para las micro y pequeñas empresas editoriales especializadas, que requieren formular su propuesta para la generación de valor, desde su unicidad, empleando la sustentabilidad como eje transversal de su modelo de negocios, tomando como guía los principios de la responsabilidad social empresarial.

El presente trabajo de investigación propone el empleo de los cuatro ejes de responsabilidad social empresarial como guía para la evaluación de las empresas y su desempeño actual. Estos ejes se emplearon como referencia en la creación de cuatro matrices de variables, subvariables e indicadores que, junto a un instrumento tipo semáforo ya validado, se adaptaron para la creación de 2 cuestionarios, uno dirigido a directivos y otro a empleados, que se utilizaron en el estudio de caso de tres editoriales.

Los resultados de los análisis individuales de cada una de las empresas editoriales estudiadas y del análisis comparativo, proporcionaron la información necesaria para proponer lineamientos generales útiles para que las MiPyMEs interesadas en iniciar un proceso de transformación hacia la gestión sustentable las empleen como referente para el rediseño exclusivo de sus organizaciones.

# ABSTRACT

---

The Editorial Industry in Mexico is going through a strong crisis whose origin is centered in the perpetuation of an obsolete system focused on the paradigm of the Industrial Age. Currently, the environment has changed, therefore, maintaining the same business model of the large publishing companies of yesterday is no longer profitable; much less for micro and small specialized publishing companies that need to formulate their proposal for the generation of value, from its uniqueness, employing sustainability as a transversal axis in the reformulation of its business model taking into account all those involved in its value chain, as well as the direct and indirect environments of organizations.

This research proposes the use of the four axes of corporate social responsibility as a guide for the evaluation of companies and their current performance. These axes were used as reference in the creation of four matrices of variables, subvariables and indicators that, together with an already validated semaphore type instrument, were adapted for the creation of 2 questionnaires: one for managers and the other for employees, which were used in the case study of three editorials.

The results of the individual analysis of each editorial company and of the comparative analysis provided the necessary information to propose useful general guidelines for the MSMEs interested in initiating a transformation process towards sustainable management, as a reference for the exclusive redesign of their organizations.

# ÍNDICE GENERAL

---

AGRADECIMIENTOS .....	i
RESUMEN.....	ii
ABSTRACT .....	iii
ÍNDICE GENERAL .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
GLOSARIO:.....	xii
GLOSARIO DE ACRÓNIMOS: .....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Datos sobre la producción editorial .....	4
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.1.2 Pregunta general .....	8
1.1.3 Preguntas particulares .....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	8
1.4 OBJETIVOS .....	14
1.1.4 Objetivo general: .....	14
1.1.5 Objetivos particulares .....	14
1.5 SUPUESTO HIPOTÉTICO.....	14
1.6 OBJETO Y SUJETO DE ESTUDIO .....	16
1.7 TIPO DE ESTUDIO O INVESTIGACIÓN .....	17
II. INDUSTRIA EDITORIAL Y GESTIÓN EDITORIAL .....	25
2.1 LA INDUSTRIA EDITORIAL. UNA BREVE DESCRIPCIÓN.....	25
2.1.1 Qué se comprende por industria editorial y empresa editorial.....	25
2.2 PRINCIPALES COMPONENTES DE LA INDUSTRIA EDITORIAL Y SU CADENA DE VALOR. ....	27
2.3 DIFERENCIAS O CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EDITORIALES EN MÉXICO .....	33
2.4 INDICADORES DE LA INDUSTRIA EDITORIAL PRIVADA EN MÉXICO. ....	35
2.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA EDITORIAL .....	38
2.6 EDICIÓN Y SUSTENTABILIDAD:.....	41
2.6.1 La importancia sociocultural de la industria editorial: Alfabetización .....	41
2.1.2 Esfuerzos por la EcoEdición. ....	42
III. GESTIÓN SUSTENTABLE EMPRESARIAL.....	43
3.1 DESARROLLO SUSTENTABLE .....	43
3.1.1 Definiciones de desarrollo sustentable.....	43
3.1.2 Aclaración de terminología. ....	45
3.1.3 La visión empresarial y la gestión sustentable.....	48

3.1.4 Desafíos para la sustentabilidad .....	49
3.1.5 Etapas en el proceso para lograr la sustentabilidad (Willard, 2008):.....	50
3.1.6 Siete beneficios del modelo TBL.....	50
3.2 SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL, MODELO PENTADIMENSIONAL .....	53
3.1.1 Dimensión de gestión global .....	54
3.1.2 Dimensión de la competitividad.....	55
3.1.3 Dimensión de las relaciones con los principales grupos de interés.....	56
3.1.4 Dimensión de impactos .....	58
3.1.5 Dimensión de transparencia y comunicación.....	58
3.3 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO MODELO PARA LOGRAR LA SUSTENTABILIDAD .....	61
3.1.6 Definición de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	61
3.1.7 Retos empresariales: la necesidad de la RSE .....	62
3.1.8 Principios y dimensiones de la RSE.....	64
3.1.9 La gestión de la RSE en la empresa.....	67
3.1.10 RSE y Desarrollo Sustentable.....	71
IV. ESTUDIOS DE CASO .....	77
4.1 CASO A.....	78
4.1.1 Entorno interno. Descripción Preliminar .....	78
4.1.1.1 ANTECEDENTES. DATOS GENERALES .....	78
4.1.1.2 Historia .....	79
4.1.1.3 Filosofía .....	79
4.1.1.4 Estructura organizacional de la empresa .....	80
4.1.1.5 Descripción de puestos .....	83
4.1.2 Entorno externo .....	86
4.1.2.1 Modelo actual de negocios.....	86
4.2 CASO B.....	89
4.2.1 Entorno interno. Descripción Preliminar .....	89
4.2.1.1 Antecedentes. Datos generales .....	89
4.2.1.2 Historia.....	90
4.2.1.3 Filosofía .....	90
4.2.1.4 Estructura organizacional de la empresa .....	91
4.2.1.5 Descripción de puestos de la Caso B.....	91
4.2.2 Entorno externo .....	92
4.2.1.6 Modelo actual de negocios.....	92
4.3 ESTUDIO DE CASO C.....	94
4.3.1 Entorno interno. Descripción Preliminar .....	94
4.3.1.1 Antecedentes. Datos generales .....	94
4.3.1.2 Historia .....	95
4.3.1.3 Filosofía.....	96

4.3.1.4 Estructura organizacional de la empresa .....	97
4.3.1.5 Descripción de puestos .....	99
V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	107
5.1 CASO A. ....	108
5.1.1 Datos recabados .....	108
5.1.2 Análisis de resultados.....	111
5.2 CASO B. ....	124
5.2.1 Datos recabados.....	124
5.2.2 Análisis de resultados.....	126
5.3 CASO C. ....	140
5.3.1 Datos recabados.....	140
5.3.2 Análisis de resultados.....	142
VI. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS .....	162
6.1 Análisis comparativo. Calidad de vida en la empresa .....	166
6.2 Análisis comparativo. Compromiso con la comunidad .....	169
6.3 Análisis comparativo. Preservación del medio ambiente .....	172
6.4 Análisis comparativo. Competitividad y relación con sus involucrados.....	178
VII. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS.....	184
7.1 CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA (CVE).....	184
7.1.1 Formalizar la gestión administrativa .....	184
7.1.2 Fortalecer la comunicación interna y la realimentación .....	185
7.1.2.1 Aprovechamiento de las tecnologías exponenciales .....	185
7.1.2.2 Espacios físicos para la comunicación.....	185
7.1.3 Seguridad y Bienestar .....	186
7.1.3.1 Reducir incertidumbre.....	187
7.1.3.2 Flexibilizar los esquemas de trabajo .....	187
7.2 COMPROMISO CON LA COMUNIDAD (CCC) .....	188
7.3.1 Compromiso organizacional con el desarrollo de la comunidad.....	188
7.3.2 Presencia pública local .....	189
7.3.3 Involucramiento de los empleados con la comunidad.....	189
7.3 PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE (PMA) .....	190
7.3.4 Eco-eficiencia y optimización de recursos:.....	191
7.1.3.3 Energía .....	191
7.1.3.4 Agua.....	193
7.1.3.5 Desechos y emisiones.....	193
7.3.5 Control ambiental de los procesos productivos y de sus impactos:.....	195
7.3.6 Eco-activismo: .....	196
7.3.7 Legalidad: .....	197
7.4 COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS (CRI) .....	197
7.4.1 Legalidad: .....	197

7.4.2	Prevención de negocios ilícitos y combate a la corrupción:.....	197
7.4.3	Gobierno corporativo: .....	198
7.4.4	Maximización del valor agregado: .....	198
7.5.4.1	Propuestas para Caso A.....	199
7.5.4.2	Propuestas para Caso B.....	200
7.5.4.3	Propuestas para EL CASO C. ....	201
	CONCLUSIONES .....	204
	POSIBLES FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	208
	REFERENCIAS .....	209
	ANEXOS.....	216
	Anexo 1. Matriz de comparación entre diferentes propuestas sobre responsabilidad social empresarial y desarrollo sustentable .....	216
	Anexo2. Primer entrevista a experto: Carlos Anaya Rosique .....	219
	Anexo 3. Primer cuestionario a sujetos de estudio. Guion para entrevista a informantes de calidad .....	220
	Anexo 4. Formatos de los instrumentos para Directores o Dueños .....	223
	Anexo 5. Formatos para el pilotaje y validación de los instrumentos de investigación .....	235
	Anexo 6. Resumen de Validación por jueceo .....	238

# ÍNDICE DE TABLAS

---

TABLA 1. PRODUCCIÓN EDITORIAL DEL SECTOR PRIVADO EN MÉXICO 2014.....	4
TABLA 2. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN EL MERCADO EDITORIAL .....	5
TABLA 3. MATRIZ DE CONGRUENCIA.....	15
TABLA 4. MATRIZ DE: CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA (EMPLEO DIGNO) .....	21
TABLA 5. MATRIZ DE: VINCULACIÓN Y COMPROMISO CON LA COMUNIDAD / DESARROLLO DE SU COMUNITARIO .....	22
TABLA 6. MATRIZ DE: CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE (REDUCCIÓN DE IMPACTOS).....	23
TABLA 7. MATRIZ DE: EJE DE ÉTICA EMPRESARIAL / GENERACIÓN DE RIQUEZA / COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS (STAKEHOLDERS) .....	24
TABLA 8. PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS DE UNA EMPRESA EDITORIAL .....	30
TABLA 9. PROPUESTA DE CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS EDITORIALES .....	34
TABLA 10. CLASIFICACIÓN POR TEMÁTICA VOLUMEN Y VALOR DE VENTA.....	37
TABLA 11. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN EN EL SECTOR Y SU VOLUMEN DE VENTAS POR AÑO ..	38
TABLA 12. DE LO REACTIVO A LO PROACTIVO .....	50
TABLA 13. PRINCIPALES VARIABLES DEL MODELO TBL.....	52
TABLA 14. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS POR PROXIMIDAD.....	57
TABLA 15. LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE RSE EN INSTITUCIONES MEXICANAS.....	63
TABLA 16. DIMENSIONES Y ETAPAS DEL BOSTON COLLEGE .....	70
TABLA 17. VARIABLES E INDICADORES DE DS Y RSE.....	72
TABLA 18. BENEFICIOS DE LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES INCLUSIVAS.....	76
TABLA 19. INSTRUMENTO PARA DIRECTORA CASO A.....	108
TABLA 20. INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA CASO A. ....	109
TABLA 21. INDICADORES DE COMPROMISO CON LA COMUNIDAD CASO A. ....	109
TABLA 22. INDICADORES DE PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE .....	110
TABLA 23. INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS CASO A. ....	110
TABLA 24. COMPARACIÓN DE RESULTADO PROMEDIADOS CASO A. ....	111
TABLA 25. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) I .....	112

TABLA 26. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) II .....	115
TABLA 27. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) III .....	- 118 -
TABLA 28. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) IV .....	121
TABLA 29. INSTRUMENTO PARA EL DIRECTOR CASO B. ....	124
TABLA 30. INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA.....	125
TABLA 31. INDICADORES DE COMPROMISO CON LA COMUNIDAD.....	125
TABLA 32. INDICADORES DE PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE .....	125
TABLA 33. INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS CASO B. ....	125
TABLA 34. COMPARACIÓN DE RESULTADO PROMEDIADOS CASO B. ....	126
TABLA 35. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) I CASO B. ....	128
TABLA 36. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) II .....	131
TABLA 37. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) III .....	134
TABLA 38. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) IV.....	137
TABLA 39. PROMEDIO DIRECTIVOS CASO C.....	140
TABLA 40. INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA.....	141
TABLA 41. INDICADORES DE COMPROMISO CON LA COMUNIDAD.....	141
TABLA 42. INDICADORES DE PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE .....	141
TABLA 43. INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS CASO C. ....	141
TABLA 44. COMPARACIÓN DE RESULTADOS PROMEDIADOS .....	142
TABLA 45. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) I .....	144
TABLA 46. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) II .....	150
TABLA 47. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) III .....	154
TABLA 48. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) IV.....	158
TABLA 49. PRINCIPALES DIFERENCIAS .....	163

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

GRÁFICO 1. PRODUCCIÓN EDITORIAL POR TIPO DE EDICIÓN .....	5
GRÁFICO 2. DIAGRAMA DE LA PROBLEMÁTICA .....	12
GRÁFICO 3. ALTERNATIVA PROPUESTA AL PROBLEMA.....	13
GRÁFICO 4. REPRESENTACIÓN NO REALISTA DE LA LABOR EDITORIAL.....	27
GRÁFICO 5. CICLO DE OPERACIÓN DE UNA EMPRESA EDITORIAL .....	28
GRÁFICO 6. FLUJO DE OPERACIÓN DE UNA EMPRESA EDITORIAL .....	29
GRÁFICO 7. DIAGRAMA DE LA CADENA DE VALOR PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA EDITORIAL.....	31
GRÁFICO 8. DIAGRAMA DE LA GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO EN UNA EMPRESA EDITORIAL.....	32
GRÁFICO 9. MONTO DE CONTENIDOS IMPORTADOS Y EXPORTADOS.....	36
GRÁFICO 10. MONTO DE VENTAS EN EDICIONES NACIONALES E IMPORTACIONES .....	37
GRÁFICO 11. PLANEACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL EN UNA EMPRESA EDITORIAL TRADICIONAL .....	40
GRÁFICO 12. GENERACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DEL DESARROLLO SUSTENTABLE.....	44
GRÁFICO 13. DISEÑO Cradle to cradle (C2C) .....	46
GRÁFICO 14. DESARROLLO SUSTENTABLE .....	52
GRÁFICO 15. MODELO PENTADIMENSIONAL.....	53
GRÁFICO 16. INCORPORACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LA CADENA DE VALOR.....	55
GRÁFICO 17. ASPECTOS DE LA COMPETITIVIDAD SUSTENTABLE .....	56
GRÁFICO 18. ENFOQUES PARA EL REPORTE DE LA SUSTENTABILIDAD DE LA EMPRESA: .....	60
GRÁFICO 19. MECANISMOS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN EMPRESARIALES EN RSE .....	67
GRÁFICO 20. LOS EJES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	68
GRÁFICO 21. SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL, RSE Y CREACIÓN DE VALOR.....	73
GRÁFICO 22. 5 PRINCIPIOS PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE PARA LA AGENDA 2030 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
GRÁFICO 23. 17 OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE AGENDA 2030 .....	74
GRÁFICO 23. POSIBLES COLABORADORES PARA EMPRESAS INCLUSIVAS.....	75
GRÁFICO 25. ORGANIGRAMA DE LA CASO A. ....	82
GRÁFICO 26 MODELO ACTUAL DE NEGOCIOS CASO A.....	88
GRÁFICO 27. REPRESENTACIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS CASO B.....	93

GRÁFICO 29. ORGANIGRAMA CASO C.....	98
GRÁFICO 30. COMPARACIÓN DE RESULTADOS PROMEDIADOS POR EJE DE RSE .....	111
GRÁFICO 31. RESULTADOS POR INDICADOR: CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA .....	113
GRÁFICO 32. RESULTADOS POR INDICADOR: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD .....	116
GRÁFICO 33. RESULTADOS POR INDICADOR: PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE .....	119
GRÁFICO 34. RESULTADOS POR INDICADOR: COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS CASO A. ....	122
GRÁFICO 35. COMPARACIÓN DE RESULTADOS PROMEDIADOS POR EJE DE RSE CASO B. ....	126
GRÁFICO 36. RESULTADOS POR INDICADOR: CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA .....	129
GRÁFICO 37. RESULTADOS POR INDICADOR: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD .....	132
GRÁFICO 38. RESULTADOS POR INDICADOR: PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE .....	135
GRÁFICO 39. RESULTADOS POR INDICADOR: COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS CASO B. ....	138
GRÁFICO 40. COMPARACIÓN DE RESULTADOS PROMEDIADOS POR EJE DE RSE CASO C. ....	142
GRÁFICO 41. RESULTADOS POR INDICADOR: CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA .....	145
GRÁFICO 42. RESULTADOS POR INDICADOR: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD .....	151
GRÁFICO 43. RESULTADOS POR INDICADOR: CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE CASO C. ....	155
GRÁFICO 44. RESULTADOS POR INDICADOR: COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS CASO C. ....	159
GRÁFICO 45. RESULTADOS PROMEDIADOS POR EMPRESA (empleados y directivos).....	165
GRÁFICO 46. RESULTADOS COMPARADOS: CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA .....	166
GRÁFICO 47. RESULTADOS COMPARADOS: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD .....	169
GRÁFICO 48. RESULTADOS COMPARADOS: PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE .....	173
GRÁFICO 49. RESULTADOS COMPARADOS: COMPETITIVIDAD Y .....	178

## GLOSARIO:

---

**Big Data:** o **datos masivos** en su traducción al español. “Enormes cantidades de datos (estructurados, no estructurados y semi estructurados) que tomaría demasiado tiempo y sería muy costoso cargarlos a un base de datos relacional para su análisis [...] el concepto de Big Data aplica para toda aquella información que no puede ser procesada o analizada utilizando procesos o herramientas tradicionales”. (Barranco, 2012)

Sin embargo, “no se refiere a alguna **cantidad** en específico, ya que es usualmente utilizado cuando se habla en términos de una gran **variedad** de datos que pueden ser representados de diversas maneras en todo el mundo, por ejemplo de dispositivos móviles, audio, video, sistemas GPS, incontables sensores digitales en equipos industriales, automóviles, medidores eléctricos, veletas, anemómetros, etc., los cuales pueden medir y comunicar el posicionamiento, movimiento, vibración, temperatura, humedad y hasta los cambios químicos que sufre el aire, de tal forma que las aplicaciones que analizan estos datos requieren que la **velocidad de respuesta** sea lo demasiado rápida para lograr obtener la información correcta en el momento preciso.” (Barranco, 2012)

Se considera que existen 5 principales tipos de Big Data:

1. *Web and Social Media:* Incluye contenido web (sitios y páginas de internet, navegadores, etc.) e información producida, compartida u obtenida en redes sociales.
2. *Machine-to-Machine (M2M):* “M2M se refiere a las tecnologías que permiten conectarse a otros dispositivos. Empleando dispositivos como sensores o medidores que capturan algún evento en particular (velocidad, temperatura, presión, variables meteorológicas, variables químicas como la salinidad, etc.) los cuales transmiten a través de redes alámbricas, inalámbricas o híbridas a otras aplicaciones que traducen estos eventos en información significativa”. (Barranco, 2012)
3. *Big Transaction Data:* Incluye registros de operaciones comerciales, llamadas almacenadas, registros de facturación, impuestos, etc.
4. *Biometrics:* Datos biométricos, propios de cada individuo, almacenado por dispositivos médicos, agencias de seguridad, instituciones gubernamentales, equipos deportivos, etc.
5. *Human Generated:* información generada por humanos y almacenada en bases de datos, archivos digitales, compartida por medios de comunicación (teléfono, radio, televisión, correo, correo electrónico, etc.)

**Cadena de valor:** su definición acunada por Michael Porter (Porter, 1992), hace referencia al modelo administrativo empleado por los directivos con fines estratégicos para fomentar el análisis y la generación de valor económico aprovechando las ventajas competitivas de las organizaciones.

Este modelo, concibe a la cadena, como la que división o desintegración de las tareas o actividades en grupos o unidades con diferentes niveles de importancia para la toma de decisiones. Creando una red estratégica de actores independientes pero interrelacionados, que actúan dentro del proceso productivo, implicando a todos los involucrados en la producción (desde la producción primaria) y proveedores de servicios, transformación e intermediación (comercialización), hasta el consumo final (clientes). También toma en cuenta a las fuerzas externas de la competencia directa e indirecta que afectan el desempeño de una organización.

### **Generación de valor:**

La “generación de valor” comprendido desde las finanzas es la capacidad de generar mayor riquezas para los accionistas (*shareholders*), pero comprenderlo de esta manera es seguir pensando desde la **óptica clásica de la gestión empresarial**. Ante este concepto se presenta la alternativa de la Teoría de los *Stakeholders* (Freeman, 2010) y la generación de **valor compartido**.

La Teoría de los *Stakeholders* plantea que mientras el concepto de “valor” sea solo económico, se tendrá una gestión empresarial trunca, apartada de la realidad, pues se olvidan aspectos fundamentales de las relaciones internas y externas de la organización y sus *stakeholders* (como sus empleados y consumidores), orientando los casi siempre contradictorios intereses de éstos en la misma dirección de manera que todos resulten beneficiados (Argandoña, 2011).

La generación de valor definida desde el modelo de negocios Canvas de Alex Osterwalder, se comprende como la solución, o **conjunto de factores diferenciadores que permite hacer única una organización**. Es el total de acciones, procesos, conceptos, formas de ser y ser, etc. que permiten crear una propuesta que vuelve a una empresa más atractiva para los clientes, más allá de exclusivamente el producto y servicio ofrecido. (Bernarda, Osterwalder, & Pigneur, 2014)

**Grupos de interés:** “Los grupos de interés son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia.” (Albano & et.al., 2012, pág. 4) Incluyendo a las personas involucradas, externas e internas a la empresa, actuales o futuros, de acuerdo a esta definición se les puede catalogar en tres niveles:

- Nivel cosustancial (empleados - socios estratégicos - accionistas e inversionistas)
  - Nivel contextual (creadores de opinión y conocimiento - administración pública – comunidades locales, países y sociedades)
  - Nivel contractual (proveedores y subcontratistas – instituciones financieras – clientes)
- (Albano & et.al., 2012)

**Know how:** es un neologismo del idioma inglés cuya traducción literal significa: "**saber cómo**" más enfocado a la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa u organización.

Es un recurso clave para los negocios que se define en relación a las organizaciones y personas que las conforman, como: **un bien abstracto** (capacidad de crear y dominar la información, conocimiento, métodos, habilidades cognitivas para solución de problemas, estrategias y escenarios, o alguna técnica determinada) que permite la generación de valor, sobretodo económico propio de alguna institución o individuo; ofreciendo una ventaja competitiva en el mercado, siendo además un ingrediente clave para la innovación. (Deishin & Van den Steen, 2010)

**Shareholders:** También llamados accionistas o propietarios. Personas, compañías o cualquier otra institución vinculada a la empresa mediante la posesión de acciones de la misma.

**Stakeholders:** se comprende en un sentido amplio como: “Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros).” (Freeman, 1984)

Y en un sentido restringido como: “Cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros)”. (Freeman, 1984).

**Valor:** Beneficios aportados a los involucrados en la cadena de valor de una empresa tanto de manera interna como externa, directa o indirecta.

## GLOSARIO DE ACRÓNIMOS:

---

**4R o RRRR:** Reducir, reusar, reciclar y renovar

**AEMI:** Alianza de Editoriales Mexicanas Independientes

**BoP:** Personas y empresas en la Base de la Pirámide

**C2C:** *Cradle to Cradle* (de la Cuna a la Cuna)

**CANIEM:** Cámara Nacional de la Industria Editorial en México

**CDMX:** Ciudad de México

**CEMEFI:** Centro Mexicano para la Filantropía

**CONALITEG:** Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos

**CONDUSEF:** Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

**CSCP:** Centre on Sustainable Consumption and Production

**FECHAC:** Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C.

**FSC:** Consejo de Administración Forestal (*Forest Stewardship Council*)

**GRI:** *Global Reporting Initiative* (Iniciativa de Reporte Global)

**IEM:** Industria Editorial en México

**IMNC:** Instituto Mexicano de Normalización

**ITESM:** Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

**MiPyMES:** Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

**NMRS:** Norma Mexicana de Responsabilidad Social

**ONU:** Organización de las Naciones Unidas. United Nations (UN)

**RSC:** Responsabilidad Social Corporativa

**RSE:** Responsabilidad Social Empresarial

**TBL:** *Triple Bottom Line*, o los tres ejes del desarrollo sustentable

**UNESCO:** *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (Organización de las Naciones Unidas para la Educación)

**3P:** Personas, Planeta, Prosperidad (antes lucro o ganancia)

# INTRODUCCIÓN

---

La presente investigación tiene como objetivo diseñar lineamientos basados en los principios de responsabilidad social y empresarial (RSE) como estrategia para introducir la gestión sustentable de las empresas editoriales especializadas ubicadas en la Ciudad de México.

Para aclarar en lo posible el origen de la problemática actual de la industria editorial en México (IEM), resulta de gran importancia conocer: un panorama general de ésta industria, además de destacar la relevancia de la generación de valor como el enfoque principal para rediseñar a las empresas editoriales; algunas propuestas de clasificación de los diferentes tipos de negocios, definiendo qué es una empresa editorial especializada, así como sus actores en la cadena de valor. Y finalmente comprender qué se entiende por responsabilidad social empresarial y sustentabilidad. Para ello, este documento está integrado de la siguiente manera:

El primer capítulo se trata de la introducción, donde se presentan las generalidades de la investigación, del objeto y sujeto de estudio.

El segundo capítulo presenta un marco referencial acerca de la industria editorial, tratando la temática de la gestión de las empresas que pertenecen a este sector, de una manera muy generalizada.

El tercer capítulo revisa diferentes teorías respecto a la creación de valor, al desarrollo sustentable y a la responsabilidad social empresarial.

Posteriormente, se presenta a las tres organizaciones que serán sujetas a estudio de caso; los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos y el análisis de los datos recopilados de manera individual y comparativa, de forma que, con base en dichos análisis, se proponen los lineamientos generales y particulares para cada organización. Finalmente, se exponen las conclusiones, futuras líneas de investigación posibles, así como fuentes de información.

En el anexo se pueden revisar la matriz comparativa de las teorías tratadas en el tercer capítulo, los dos primeros guiones de las entrevistas realizadas al informante de calidad, así como el diseño de los instrumentos de investigación, su validación y pilotaje.

# I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

---

En este capítulo introductorio se plantean, de manera breve, el contexto y la justificación alrededor de la problemática detectada; se expone el problema de investigación; se identifican y definen el sujeto y objeto de estudio, el método de investigación elegido, los objetivos, el supuesto hipotético y las categorías que permitirán desarrollar el instrumento de investigación.

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se puede considerar que la industria editorial, unida intrínsecamente con la comunicación escrita, se remonta a la antigüedad, y se ha ido transformando a la par de las sociedades occidentales, desde las culturas generadoras del lenguaje escrito y las distintas tecnologías -los primeros soportes, la creación de la imprenta-, pasando por la revolución industrial, hasta la globalización y la era digital en la actualidad. (Bhaskar, 2014).

Esta industria ha sido espejo de todos los cambios socioculturales, económicos y las consecuencias medioambientales del hacer humano en interacción a lo largo del tiempo, debido a la importancia de la edición como medio de producción y servicio de intermediación que genera valor en la comercialización de cierto tipo de **productos culturales y creativos** (libros, revistas, periódicos, etc.) y de sus recursos intangibles, en especial el *know how* y las cadenas de interacciones entre diferentes agentes de industrias convergentes, mediante sus dos principales mecanismos de funcionamiento: el **filtrado** (perfil de mercado y de un sello editorial específico) y la **amplificación** (estrategias de comercialización y ventas). Esto con el objetivo de maximizar la eficiencia en el alcance de consumidores para cada publicación en específico, para asegurar su adquisición y lectura.

De acuerdo con el informe *Creative Economy Report, Widening Local Development Pathways 2013*, de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación (UNESCO por sus siglas en inglés), México es uno de los 20 principales exportadores de productos creativos en el mercado global, alcanzando inclusive el sexto lugar entre los países en desarrollo, siendo el único país latinoamericano situado en este nivel. En el 2013, el comercio internacional de productos editoriales y medios impresos ascendió a 43.1 mil millones dólares es decir, 9.8% del total de las exportaciones de productos creativos. En este mismo

informe se encuentra que, en México, la industria editorial es el segundo rubro más importante en exportaciones de productos creativos. (UNESCO, 2013)

La razón por la que varios autores consideran a la editorial como la industria creativa por excelencia, es porque más allá de la capacidad de la reproducción y distribución masiva de objetos culturales e intelectuales que se logró mediante la imprenta, se generaron nuevos modos de organización alrededor de los talleres de publicación humanista. Así pues, la propagación de la imprenta en toda Europa fue asombrosamente rápida y provocó revoluciones en la religión, la ciencia y la educación (Eisenstein, 1979). Por ello Michael Bhaskar afirma que, la impresión y la edición crearon la propia modernidad, incluso antes de la revolución tecnológica, política, económica y sociocultural representada en la figura de Gutenberg. (Bhaskar, 2014).

El diseño y las empresas editoriales, están sufriendo una **crisis importante cuyo origen**, más allá de la sintomatología medible en términos de rentabilidad, ventas, productividad o difusión; **radica en el corazón mismo del significado de esta industria**, en su definición, desde su razón de ser, **en la manera en que se genera valor**, y adapta los avances de las tecnologías de la información a favor de su labor de intermediación. Esta crisis, tal y como señala John Thompson en su libro *Mercaderes de la Cultura*, se debe a los paradigmas fuertemente arraigados en la ambigüedad del significado de la palabra **publicar** enfocada en la reproducción y venta masiva de “objetos materiales” en lugar de el alcance real de un público lector adecuado para cada producto (Thompson, 2013), trayendo nuevamente a discusión la necesidad de reestructurar la industria y el modelo de negocios tradicionales más allá del enfoque industrializado, hacia una visión holística integradora como lo es la sustentabilidad.

Estos cambios ofrecen oportunidades así como retos importantes en cuanto a cómo retomar esta profesión, con el fin de analizar las semejanzas de las organizaciones comerciales de este tipo. (Aranda, 2014) A esta variedad de oportunidades de difusión a través de las nuevas tecnologías de comunicación, se les suman las problemáticas más evidentes como la piratería digital e impresa, síntomas de una crisis más profunda, relacionada a muchos niveles con aspectos locales, nacionales y globales. Algunos propios de la creación, como lo es el plagio, la corrupción, la competencia de mercado desleal, los cambios en los hábitos de los lectores entre otros aspectos socioculturales, económicos y medioambientales.

El desafío por la revalorización y posicionamiento de esta industria se presenta para todo tipo de organizaciones editoriales, desde las grandes empresas o corporativos nacionales e internacionales con un sistema productivo centrado principalmente en la competencia por volumen, variedad y precio; así como para las micro, pequeñas y medianas empresas cuya propuesta de valor se centra precisamente en su logro entre vincular las necesidades de comunicación de una rama especializada de textos e información hacia un nicho de mercado específico o reducido. Dentro de esta investigación a estas empresas se les reconocerá como **empresas especializadas**.

### 1.1.1 Datos sobre la producción editorial

De acuerdo a los datos presentados en el informe “*Indicadores del sector editorial privado en México 2014*”, realizado por la Cámara Nacional de la Industria Editorial en México (CANIEM) en el país, encontramos importantes cifras aportadas por esta industria en el sector privado.

**TABLA 1. PRODUCCIÓN EDITORIAL DEL SECTOR PRIVADO EN MÉXICO 2014**

La producción editorial\* de 226 editores del sector privado generó las siguientes cifras:

PRODUCCIÓN	COMERCIALIZACIÓN	EMPLEO
23,955 títulos [Variación porcentual 2013-2014: -21.7%]	128,905 títulos [Variación porcentual 2013-2014: -15.0%]	7,563 empleados de base [Variación porcentual 2013-2014: -4.5%]
	143,067,725 ejemplares [Variación porcentual 2013-2014: -3.2%]	812 empleados eventuales [Variación porcentual 2013-2014: 29.7%]
141,449,687 ejemplares [Variación porcentual 2013-2014 : -2.9%]	10,693,612,226 pesos en valor de facturación ediciones impresas [Variación porcentual 2013-2014: -1.8%]	3,948 contratos <i>free lance</i> [Variación porcentual 2013-2014: -2.2%]
	43,722,898 pesos facturación ediciones digitales [Variación porcentual 2013- 2014: 123%]	

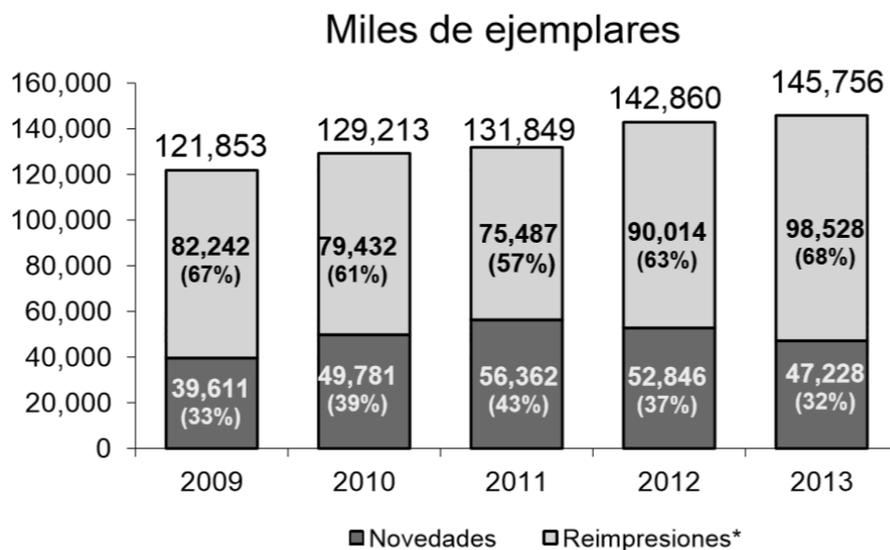
\* Incluye los programas de Bibliotecas de Aula y Escolares, Libros de Texto Gratuitos para Secundaria y Programa Nacional de Inglés en Educación Básica

Fuente: (CANIEM, 2015)

Por otra parte las novedades (primeras ediciones y reediciones) y las reimpressiones se diferencian, pues las primeras requieren de una fuerte inversión inicial en costos fijos (edición de textos, diseño editorial, formación, pre-prensa, etc.) y variables (impresión, acabados, distribución, etc.), mientras que las reimpressiones solo requieren una reinversión en costos variables, lo que permite una mayor ganancia.

Aunque estas cifras parecen muy favorables, se debe tomar en cuenta que un alto porcentaje es aportado por los libros de texto gratuito editados y publicados por el gobierno federal, tal y como aparece en el informe anteriormente referido (CANIEM, 2015), se encuentra que:

**GRÁFICO 1. PRODUCCIÓN EDITORIAL POR TIPO DE EDICIÓN**



\* A las reimpressiones también se le sumaron las reediciones

Fuente: (CANIEM, 2015)

**TABLA 2. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN EL MERCADO EDITORIAL**

Mercado	2009	2010	2011	2012	2013		
Gobierno	62%	63%	55%	57%	57%		
Abierto			38%	37%	45%	43%	43%
Total			100%	100%	100%	100%	100%

La producción del sector público considerada es la de CONALITEG (empresa encargada de los libros de educación pública), que en 2013 fue de 195 millones de ejemplares.

Fuente: (CANIEM, 2015)

Por otro lado, los cambios tecnológicos han impactado de manera directa a la industria editorial, debido a un enfoque anacrónico que continúa centrando el valor de esta industria en un modelo productivo propio de la Revolución Industrial, basándose principalmente en el

soporte de los contenidos y no tanto en el valor intangible aportado por las empresas y profesionales editoriales, por lo que se tiende a confundir a la industria editorial puramente con el trabajo de impresión, armado, acabados y distribución de los contenidos, de manera muy semejante a cualquier producto de consumo, y no propiamente como un producto cultural. (Bhaskar, 2014)

Debido a la alta competencia nacional y global, los integrantes de los negocios editoriales, buscan valores de diferenciación importantes en el mercado.

Actualmente la estrategia de negocios de estas empresas se debe enfocar en la generación de valor, para ir más allá del soporte del producto final, dando importancia a toda la cadena de valor del producto y de los *shareholders* y *stakeholders* o grupos de interés involucrados, afectados de manera directa o indirecta por la actividad editorial. (Freeman, 2010)

Dentro de esta búsqueda de alternativas, al igual que en otras industrias, se ha despertado el fuerte **interés en la sustentabilidad**, ya no únicamente como una forma de generar valor de diferenciación en las empresas, sino **como una realidad necesaria** para conseguir la rentabilidad, el crecimiento y la permanencia actual y a futuro de las propias empresas editoriales impactando de manera positiva a las sociedades donde éstas se desenvuelven (Goodman, 2011), una tendencia que va creciendo con los años, convirtiéndose ya en una demanda de la sociedad y los gobiernos para las empresas (Willard, 2008), en una ventaja frente a las oportunidades de inversión. (Berthelot & Coulmont, 2012).

En entrevista con el especialista editorial, Carlos Anaya Rosique, director de producción de Grupo Noriega Editores y actual presidente de la CANIEM, en su comentario respecto a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES) especializadas del ramo sugirió que para el desarrollo de ese tipo de empresas se necesita:

- “La profesionalización de su trabajo, en todos sus procesos.
- El reconocimiento de la administración como única forma de poder sacar adelante a la empresa, para no quedar sujetos a los caprichos de los presupuestos públicos. Ese tipo de empresas, muy dirigidas al concepto cultural, como distinto al concepto económico, tiene que luchar por un espacio real, amplio, en la continuidad y visibilidad de sus ediciones.

- La tercera es que tienen que reconocer que existen las industrias creativas, o industrias culturales, que necesitan de recursos económicos suficientes para que su proyecto salga adelante; la búsqueda de créditos a fondo perdido si bien es una alternativa no significa el derroche de los recursos.
- Tener muy claro en mercado al que van y tener definida la estrategia para poder llegar a su público.
- Generar trabajo colaborativo. Hay proyectos que pueden impulsarse como colectivo, con una participación decidida y con objetivos muy claros.” (Anaya C. , 2015)

Es necesario por lo tanto proponer una alternativa que permita adoptar la sustentabilidad como una forma de ser empresarial y no solo como un producto, medio, etiqueta que venda, o sistema de moda. Para ello es fundamental que los valores, métodos y estrategia propuestos para los negocios sustentables permeen hasta los cimientos de la estructura organizacional, se comprendan y se hagan propios en los negocios creativos, reformando, o reformulando la gestión en cada nivel y área de estas organizaciones, pero adoptando un carácter específico acorde a su filosofía y ser empresarial particular.

En la actualidad, como se describe en detalle en el capítulo siguiente, la responsabilidad social empresarial es uno de los caminos para que las organizaciones incorporen la sustentabilidad como uno de los ejes transversales en su modelo de negocios, tanto en el rediseño de la gestión interna de la organización como en su relación con los diversos agentes del entorno externo directamente involucrados en su cadena de valor.

## 1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

### 1.1.2 Pregunta general

¿Qué características de responsabilidad social y empresarial debe tener la gestión sustentable de una empresa editorial especializada para generar valor?

### 1.1.3 Preguntas particulares

- ¿Cuáles son los fundamentos de la responsabilidad social empresarial (RSE)?
- ¿Cómo se genera valor en el modelo de negocios de las empresas editoriales especializadas en la actualidad?
- ¿Cómo puede integrarse el enfoque de sustentabilidad a través de criterios de responsabilidad social y empresarial para fomentar la generación de valor?

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

La era digital trajo disrupción y cambios en las reglas del juego para la industria editorial. El Internet es la clave para comprender la complejidad de las diversas oportunidades ante el abanico de combinaciones en los juegos de información, forma, fondo, contenido, intercambio, ventas, distribución, diseño, etc. (Thompson J. , 2012)

Desde el inicio de la revolución editorial con la imprenta de Gutenberg la forma y el fondo (el contenido) resultaron inseparables en cuanto a la publicación y distribución en forma de lo que se conoce como libros o cualquier otro objeto material editado e impreso. Toda la estructura de producción y distribución con sus complejas relaciones de poder y control, se han basado por siglos en la figura del **libro como una unidad física**. Con la revolución digital, estos modelos de negocios están transformándose y requieren readaptar la concepción de la industria editorial y el papel de la edición más allá del libro como objeto físico, impreso y distribuido. (Bhaskar, 2014).

Por ello **las propuestas de innovación y sustentabilidad** no pueden seguir siendo planteadas exclusivamente desde la perspectiva de los modelos productivos y comerciales del libro, sino desde la **creación sistémica de valor** para poder seguir generando rentabilidad para las empresas, reducir el impacto negativo de la industria en el medio ambiente y continuar con su poder de influencia en la generación, promoción y transformación social mediante estas manifestaciones culturales de manera dinámica,

retroalimentada y en constante adaptación. Pues la sustentabilidad no es algo que transcurre una vez sino que es un estado de ser reflejando en la gestión de las empresas que se construye a sí mismo dónde hay que tener en cuenta la causalidad de los procesos y sus consecuencias, sobre todo impacto en corto, mediano y largo plazos.

Es un reto de creatividad e innovación, aprovechar la crisis para generar nuevas propuestas en la elaboración de contenidos publicables con atributos de muy diferentes características interesantes para cada tipo de personas. Esto puede conducir muy probablemente a la “personalización” de los libros, transformando el entendimiento de éstos y de la comercialización de los mismos en los diferentes segmentos de mercado, generando propuestas para muy distintos e individuales modelos de negocio emergentes, y es en esta tierra fértil de las oportunidades que el cambio se ve como una urgencia necesaria para lograr más allá de la sobrevivencia, la sustentabilidad.

En la última década se ha escrito e investigado mucho en torno a la importancia de la sustentabilidad como un enfoque necesario para el futuro de la humanidad y su actividad. Más allá del aspecto ético y filantrópico, es una situación apremiante desde el punto de vista de la supervivencia económica a corto plazo, pero sobre todo para la vida natural y la permanencia de los recursos que permiten la subsistencia y existencia de la humanidad.

La mayor parte de los estudios de las editoriales sustentables, ha centrado sus esfuerzos en el **proceso de manufactura** (diseño editorial, pre-prensa, impresión y acabados) y los **productos terminados**, concentrando su enfoque entonces en la reducción del impacto negativo de su labor en el medio ambiente, atendiendo al origen y uso de materiales, las herramientas y la energía empleada, como se puede constatar en empresas y agrupaciones editoriales que apoyan el movimiento de la sustentabilidad a través del ecodiseño, tales como: *Hachette Book Group* (Millot, 2014) y *Green Leaf Publishing* (Pearson, 2015).

Al hacer esto, han relegado un poco la importancia del equilibrio con los otros dos grandes pilares de la sustentabilidad: el eje económico y el socio-cultural. Esta última sobre todo porque la industria editorial contribuye en la expresión, generación y promoción de diversas manifestaciones culturales en la sociedad. Ya que el eje económico es resultado de la interrelación entre medio ambiente y sociedad; en la sustentabilidad, las sociedades evolucionan dentro de los límites de la naturaleza y la economía surge como resultado de esta interacción. Por lo anterior, una propuesta que incorpore criterios de responsabilidad

social y ambiental, tanto en la gestión interna de las empresas editoriales especializadas como con sus involucrados más directos, puede contribuir a lograr la sustentabilidad de las organizaciones, además de situar a dichas empresas en forma diferenciada y competitiva en el mercado.

Así pues, en países angloparlantes y en México se emplea el término sustentabilidad, y no sostenibilidad, esto debido a que una empresa que se sostiene a sí misma, que es autosuficiente y/o rentable o estable en un ambiente de sobrevivencia ante la competencia, no es necesariamente sustentable desde el enfoque integral que se ha desarrollado en este documento. Para que ser descrita como tal, **una empresa sustentable se desarrolla generando valor a través de la consideración del medio ambiente y la sociedad a la que sirve para generar bienestar a través de la autosuficiencia económica de manera interrelacionada, responsable, sistémica y dinámica.**

Si por sustentabilidad se entiende “el desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales, preservando al mismo tiempo los recursos para las generaciones futuras” (WCED, 1987, pág. 16), y las empresas editoriales, en específico, las MiPyMES especializadas no se hacen conscientes de la importancia de un cambio de paradigma empresarial que se ajuste a las necesidades propias, a las del entorno y a todos los grupos de interés involucrados en su ser y hacer, estarán cometiendo el mismo error que la mayoría de las MiPyMES nacionales que carecen de planeación y orden, por lo que pondrán en peligro su existencia en el mercado, tal como lo detalla la CONDUSEF en su publicación *Errores más comunes del empresario PyME* (CONDUSEF, 2013), o como lo resume Leticia Gasca en su artículo *5 causas del fracaso de los negocios en México* destacando:

- Ingresos insuficientes para subsistir.
- Falta de indicadores clave de desempeño (*Key Performance Indicators, Milestones o Succes Indicators*).
- Falta de proceso de análisis.
- Planeación deficiente.
- Problemas en la ejecución.

De tal suerte que la ausencia de estos aspectos impide tener un claro planteamiento de objetivos, un sistema para llevar un control en el cumplimiento de los mismos y la

realimentación que permita cambios o reajustes necesarios ante la incertidumbre exterior con la evolución de la propia organización a lo largo del tiempo.

Un modelo de gestión sustentable a través de los principios de responsabilidad empresarial podría ser la solución a estos cinco puntos generales para las MyPiMES y para las dificultades específicas del sector que se presentan como síntomas de una mayor problemática de fondo, y que se citan a continuación:

- Poco público lector de libros, (preferencia por textos cortos).
- Medios digitales y piratería digital.
- Mercado saturado con mismas estrategias de ventas basadas en precio, volumen y diversidad.

En resumen, el cambio de paradigma empresarial hacia la **sustentabilidad** es más que un factor de diferenciación o un valor agregado para las empresas globales, es un elemento clave de éxito y está intrínsecamente vinculado al **enfoque de generación de valor compartido e innovación en el valor**.

En México, la propuesta diferenciada de una empresa de diseño editorial, le permitirá a este tipo de organizaciones que contribuyen a la sustentabilidad, ofrecer una ventaja competitiva, plantear una estrategia de crecimiento y mayor permanencia en el ya saturado mercado editorial, en relación a otros negocios que continúan con los mismos modelos y procesos tradicionales.

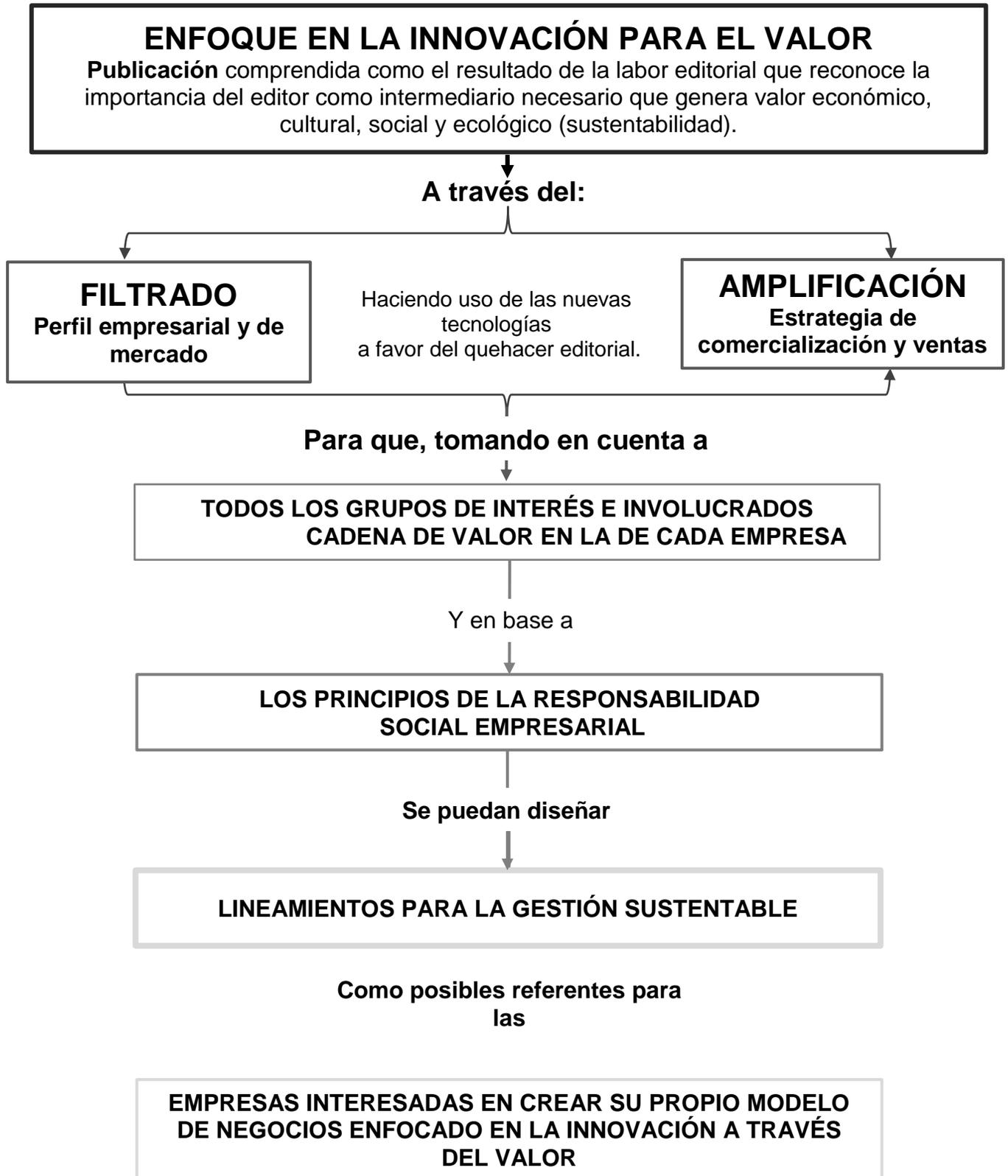
Para ello los lineamientos diseñados en base a los cuatro ejes y/o dimensiones de la RSE: calidad de vida en la empresa, compromiso con la comunidad, el cuidado y la preservación del medio ambiente, la competitividad de la empresa y su relación con sus involucrados (stakeholders) servirán como una pauta para introducir el cambio de paradigma en el ser y hacer de las empresas interesadas en este nuevo enfoque de negocios.

Los lineamientos propuestos para ser realmente útiles, deben profundizar en la problemática yendo más allá de los síntomas anteriormente enlistados, por ello a continuación se presentan dos diagramas: en el primero se plantea el análisis de la problemática como la guía para el presente trabajo de investigación, así como un segundo diagrama donde relacionan los conceptos retomados como fundamento para plantear una posible solución.

## GRÁFICO 2. DIAGRAMA DE LA PROBLEMÁTICA



**GRÁFICO 3. ALTERNATIVA PROPUESTA AL PROBLEMA**



## 1.4 OBJETIVOS

### 1.1.4 *Objetivo general:*

Proponer lineamientos de responsabilidad social y empresarial que contribuyan a generar valor para la gestión sustentable de una empresa editorial especializada.

### 1.1.5 *Objetivos particulares*

- Analizar los fundamentos de la responsabilidad social empresarial.
- Identificar los medios de generación de valor en el modelo de negocios de las empresas editoriales especializadas actualmente.
- Diseñar una estrategia para la incorporación de criterios sustentabilidad a través de la responsabilidad social y empresarial para fomentar la generación de valor.

## 1.5 SUPUESTO HIPOTÉTICO

La gestión sustentable de una empresa editorial especializada puede obtenerse incorporando los fundamentos de la RSE como guías para el rediseño de la organización de manera integral.

**TABLA 3. MATRIZ DE CONGRUENCIA**

<b>TEMA</b>	La responsabilidad social empresarial como herramienta para diseñar lineamientos para la gestión sustentable de empresas editoriales especializadas a través del enfoque en la generación de valor.
<b>TÍTULO</b>	Diseño para la gestión sustentable y generación de valor, mediante la responsabilidad social empresarial en editoriales especializadas. Estudios de caso A, B y C.

<b>PREGUNTA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>
¿Qué características de responsabilidad social y empresarial debe tener la gestión sustentable de una empresa editorial especializada para generar valor?	Proponer lineamientos de responsabilidad social y empresarial que contribuyan a generar valor para la gestión sustentable de una empresa editorial especializada.
<b>PREGUNTAS ESPECÍFICAS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS O PARTICULARES</b>
¿Cuáles son los fundamentos de la Responsabilidad social empresarial?	Analizar los fundamentos de la responsabilidad social empresarial.
¿Cómo se genera valor en el modelo de negocios de las empresas editoriales especializadas actualmente?	Identificar los medios de generación de valor en el modelo de negocios de las empresas editoriales especializadas actualmente.
¿Cómo puede integrarse el enfoque de sustentabilidad a través de criterios de responsabilidad social y empresarial para fomentar la generación de valor?	Diseñar una estrategia para la incorporación de criterios sustentabilidad a través de la responsabilidad social y empresarial para fomentar la generación de valor.
<b>SUPUESTO HIPOTÉTICO</b>	
La gestión sustentable de una empresa editorial especializada puede obtenerse incorporando los fundamentos de la RSE como guías para el rediseño de la organización.	

## 1.6 OBJETO Y SUJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio son los principios de la responsabilidad social empresarial como una vía para lograr la gestión sustentable en las empresas editoriales especializadas. Como este tema resulta muy amplio y abstracto, se decidió aterrizar la investigación a través de tres sujetos de estudio que pudieran ser analizados desde su particularidad actual, esto con el fin de encontrar similitudes y diferencias útiles al momento de plantear propuestas de lineamientos para otras organizaciones semejantes.

Para elegir los sujetos de estudio de la investigación, se realizó una búsqueda de las empresas de editoriales en México, sobretodo en la Ciudad de México, en diferentes bases de datos, preferentemente aquellas relacionadas con el mundo del diseño, las artes plásticas, la comunicación y cultura, sin embargo la búsqueda se complicó pues son pocas las fuentes de información en constante actualización, además de que la mayoría de MiPyMEs no se registran, cambian muy seguido de nombre, o tienen un tiempo de vida muy corto. Estos son los resultados:

- En el sitio de la Alianza de Editoriales Mexicanas Independientes (AEMI), que se encuentra conformada oficialmente por 12 sellos editoriales mexicanos, y para la IV Feria del Libro Independiente lograron reunir a más de 70 sellos editoriales nacionales.
- Según la información obtenida de la página del Registro SIEM (Secretaría de Economía, 2015), en base al giro empresarial Editorial:
- Existen 72 empresas registradas, de las cuales 27 se encuentran ubicadas en la Cd. de México.

De acuerdo a la información obtenida en entrevista con el presidente de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM), Carlos Anaya Rosique y al Dr. Gerardo Francisco Kloss Fernández del Castillo, profesor-investigador en la UAM Xochimilco, actualmente en México no se tiene registro exacto de cuántas empresas editoriales existen, aunque se pueden identificar las grandes empresas, existe una gran variedad de micro y pequeñas empresas “de nicho” o especializadas en un tema o estilo dirigido a un grupo muy específico de personas que conforman su mercado; así como profesionales independientes del diseño, edición, impresión y/o acabados, que entre la variedad de sus servicios, realizan labores por encargo de una empresa editorial mayor.

Por lo tanto, para la presente investigación se propone como estudio de caso a dos microempresas y una pequeña empresa editoriales especializadas:

- Caso A.: reconocida por su cuidado en la relación fondo y forma, creando libros como objetos de arte que transforman la experiencia de lectura.
- Caso B.: especializada en contenidos de ciencias de la comunicación y comunicación social.
- Caso C.: empresa editorial especializada en la investigación y transmisión de las manifestaciones artísticas y culturales de México a lo largo del tiempo.

Los lineamientos de la responsabilidad social y ambiental empresarial como una estrategia para iniciar la gestión sustentable, constituyen el objeto de estudio para dichos casos.

## 1.7 TIPO DE ESTUDIO O INVESTIGACIÓN

De acuerdo con la clasificación propuesta por Restituto Sierra Bravo en su libro “*Técnicas de investigación social teoría y ejercicios*” y a Luis Arturo Rivas Tovar en su libro “*¿Cómo hacer una tesis de maestría?*”: La presente investigación, por su finalidad, es de carácter **cuantitativo**, pues está basada en la obtención de información para resolver una problemática real de un sector específico, el de las empresas editoriales especializada en la Ciudad de México, a través de la experiencia y opinión de los involucrados en la cadena de valor de las empresas analizadas como estudio de caso.

Por su profundidad se tratará de una investigación **exploratoria** pues no se han encontrado por el momento estudio previos sobre el tema.

También es **descriptiva**, pues se referirá a las propiedades, características y rasgos importantes de los elementos de la gestión de las organizaciones de diseño gráfico editorial especializado. Además es **propositiva**, pues tras el análisis de toda la información obtenida se tiene por objetivo elaborar la propuesta de lineamientos para la adaptación específica de aquellos negocios de diseño editorial interesados en ser sustentables, a través de criterios de responsabilidad social y ambiental.

Por su **alcance** es una investigación **no experimental**, de tipo transversal, situada en la realidad presente, que empleará fuentes mixtas, tanto documentales como primarias (general e

informante de calidad), entrevistas, encuestas y observación directa. Siendo por lo tanto una investigación de campo con naturaleza documental y empírica.

Según Hernández Sampieri (Sampieri, 2006) y Rivas Tovar (Rivas Tovar, 2004), se propone un método de tipo cualitativo-inductivo, que practique el análisis de los componentes básicos de la gestión de las empresas de diseño gráfico así como de las estrategias e indicadores de los negocios sustentables para sintetizarlos en la realidad específica del sector estudiado, con el fin de definir lineamientos específicos y adaptables para ser empleados como una guía en la elaboración de las estrategias de gestión sustentable.

Estudio de caso a 3 negocios editoriales especializados

- INSTRUMENTOS

Entrevista a informantes de calidad, como especialistas en la industria editorial.

Realización y aplicación de dos Instrumentos basado en los indicadores de RSE, uno para los directivos y otro para los empleados de las empresas estudiadas.

Es de fundamental importancia resaltar que la extensión de la presente investigación se centró en el enfoque desde los involucrados internos de las organizaciones, no desde sus principales grupos de interés externo.

- MÉTODO DE PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se presentará un resumen de la información obtenida, se compararán los resultados obtenidos con los lineamientos propuestos y se plantearán propuestas para la futura generación de una estrategia adecuada a cada caso.

La primera etapa de la investigación consistió en hacer un diagnóstico del desempeño actual de estas empresas en relación a los cuatro ejes o dimensiones de la responsabilidad social empresarial.

Para la elaboración de las siguientes matrices de operacionalización de variables se tomaron en cuenta todos los modelos de sustentabilidad y RSE expuestos en el marco teórico y que se resumen en la tabla en el Anexo1 del presente trabajo de investigación.

Se emplea como principal referente el Instrumento de Autodiagnóstico para las Empresas elaborado por la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. (FECHAC), en coordinación

con la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua (FCA-UACH).

Para la presente investigación se modificó este instrumento para adecuarse a las empresas analizadas.

Las cuatro matrices de variables se basan en los 4 ejes de la RSE indicados en este documento son:

- Calidad de vida en la empresa.
- Compromiso con la comunidad.
- El cuidado y la preservación del medio ambiente.
- Competitividad de la empresa y su relación con sus involucrados (stakeholders).

Los instrumentos empleados en esta investigación se apoyan en un método gráfico que facilita la recolección y la interpretación de datos, usando una escala del 1 al 5 para determinar en qué medida el enunciado propuesto es o no semejante a la realidad actual de cada empresa. El 5 representa el grado máximo de semejanza o cumplimiento en cada uno de los supuestos y, en contraparte, el 1 representa lo más bajo, es decir, la falta total de cotejo o cumplimiento en ese particular indicador. Al responder se sombrearán los cuadros con el número de la escala que se considere más apropiado para cada respuesta.

El diagnóstico elaborado por la investigadora y requirió de mucha honestidad de los participantes quienes habrán de ubicarse en la realidad actual de la empresa, y no en los ideales o en la visión futura que desean lograr.

Este método facilita la interpretación de los resultados, ya que genera una gráfica reordenable para el vaciado de los valores (de los más altos a los más bajos), y emplea un sistema de semáforo para clasificar los indicadores según su potencial y urgencia por ser resueltos o cubiertos.

Lo resultados aportaron la pauta para establecer los lineamientos específicos para la generación de propuestas que busquen el incremento del valor funcional y estructural de las empresas estudiadas fortaleciendo su perfil como empresas socialmente responsables.

A continuación se presentan una serie de cuatro matrices, que se crearon para generar el instrumento de investigación. Al tratarse de muchas variables y subvariables, cada una con su indicador relacionado con una o varias preguntas en el instrumento, se separaron en cuatro diferentes tablas, cada una en base a un eje de la RSE como se mencionó con anterioridad.

**TABLA 4. MATRIZ DE: CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA (EMPLEO DIGNO)**

MÉTODO		INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN	
FUENTE		DIRECTOR GENERAL	
VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA
<b>Ética</b>	Fomento al ejercicio de la ética en todas sus operaciones.	+ Existencia de un código de ética.	1
		+ Este código se encuentra publicado en un documento el cual comparte y difunde.	2
		+ Este código de ética se refleja en sus prácticas cotidianas.	1,3
<b>Balance entre familia y trabajo</b>	Programas de desarrollo integral para sus trabajadores y sus familias Equilibrio entre vida laboral y vida personal.	+ Programas de mejora en la calidad de vida de las familias.	7,8, 17
		+ Programas de involucramiento e interacción de las familias.	11,8
		+ Horarios y calendario que permitan la vida familiar.	8, 11, 14, 17
	Ambiente de trabajo favorable, apertura y fomento a la participación activa.	+ Fomento del trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones.	4
		+ Existencia de programas de estimulación a la creatividad.	6, 18, 22
		+ Existencia de programas de participación y empoderamiento de los empleados.	6, 18
		+ Mecanismos e instrumentos de comunicación y realimentación con los empleados.	5, 6, 12, 16
<b>Seguridad</b>	Programas de seguridad social y de retiro.	+ Empleados escritos en algún programa de salud y seguridad social.	8
		+ Programas de asesoría o inscripción a sistemas de ahorro para el retiro.	19
	Condiciones de trabajo.	+ Existencia de espacios confortables y adecuados para las actividades realizadas.	9
		+Herramientas y equipos adecuados para las actividades realizadas y el cuidado del bienestar físico de los usuarios.	23
<b>Respeto a la dignidad humana y diversidad</b>	Equidad corporativa.	+ Existencia de normas y mecanismos contra la discriminación.	13,14,15
		+ Programa especial para la inclusión y contratación de grupos específicos.	13
	Cumplimiento de responsabilidades.	+ Existencia de una clara definición y división de responsabilidades y de mecanismos de evaluación de su cumplimiento.	20, 21, 22
		+ Existencia de medios para manejar con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como: liquidaciones, despidos y medidas correctivas	16, 19

Fuente: elaboración propia 2015

**TABLA 5. MATRIZ DE: VINCULACIÓN Y COMPROMISO CON LA COMUNIDAD / DESARROLLO DE SU COMUNITARIO**

MÉTODO		INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN	
FUENTE		DIRECTOR GENERAL	
VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA
<b>Compromiso organizacional con el desarrollo de la comunidad.</b>	Vinculación de la población con el negocio.	+ Existencia de mecanismos y programas para definir y conocer a la comunidad en la que se desempeñan.	1, 13
		+ Trato con la comunidad: colaboración y disminución de posibles conflictos.	2, 13
		+ Conocimiento las expectativas de la comunidad hacia su empresa.	3
		+ Existencia de estrategias o mecanismos de comunicación y realimentación con la comunidad.	4
	Aportaciones y/o inversiones de la empresa en beneficio de su entorno inmediato.	+ Construcción de alianzas con al menos alguna organización social para desarrollar un programa de beneficio a la comunidad.	6
		+ Existencia de programas o acciones de donación en efectivo o especie por parte de la empresa para el beneficio de la comunidad.	5,
+ Oferta de apoyo con recursos no financieros (gente, equipo, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social.		7,9	
<b>Presencia pública local.</b>	Imagen de la empresa en la localidad.	+ Mercadotecnia con causa social (mensajes con interés o beneficio social).	10, 11
	Involucramiento de grupos de interés.	+ Apoyo o promoción, con acciones específicas, al beneficio social comunitario entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona.	12
<b>Involucramiento de los empleados con la comunidad.</b>	Participación personal de los empleados en beneficio a su entorno inmediato.	+ Planea y realiza actividades sociales y/o comunitarias en las que involucra al personal y sus familias.	9
		+ Promoción y apoyo al trabajo voluntario de sus trabajadores hacia la comunidad.	8

Fuente: elaboración propia 2015

**TABLA 6.MATRIZ DE: CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE (REDUCCIÓN DE IMPACTOS)**

MÉTODO		INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN	
FUENTE		DIRECTOR GENERAL	
VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA
<b>Eco-eficiencia y Optimización de recursos, (procesos internos y procesos productivos).</b>	Energía.	+ Programas de ahorro de energía eléctrica.	4
		+ Programa de reducción de consumo de energía no sustentable.	5
	Agua.	+ Programas de ahorro y reciclaje de agua.	4
	Materiales.	+ Programas de control de aprovechamiento de recursos y reducción de desperdicios o pérdidas.	10
+ Programas de control de proveedores, certificación de empleo y compra de materiales biodegradables y sustentables.		11, 15	
<b>Control ambiental de los procesos productivos y de sus impactos.</b>	Producción y planeación verde.	+ “Análisis del Ciclo de Vida” de sus productos, con el fin de conocer el origen de los materiales y tomar en cuenta el futuro una vez acabada la vida “útil” del producto:	11, 16
		+ Auditoria Verde (inventario de los recursos que la empresa utiliza y los desechos generados en su proceso productivo)	1, 13
	Contaminación.	+ Programa de reducción de emisiones y huella de carbón.	19
	Desperdicios.	+ Programa de reducción y procesamiento de residuos sólidos.	3, 13
+ Programas de reutilización y reciclaje.		2, 13	
<b>Eco-activismo.</b>	Protección de espacios verdes.	+ Participación en campañas de reforestación.	6
		+ Cuidado, generación y adopción de áreas verdes.	6, 19
		+ Participación en campañas de limpieza de espacios públicos y zonas verdes.	6, 18
		+ Incentiva y apoya la conciencia por el cuidado del medio ambiente en sus empleados, la familia de estos y la comunidad.	8, 9, 14, 18
<b>Legalidad.</b>	Certificaciones.	+Presenta sellos o certificaciones en optimización de procesos, control de calidad, ecoeficiencia, reducción de energía, ecoedición, etc.	7
	Compromisos.	+ Cuenta con una declaración de principios medioambientales, donde se establecen claramente los compromisos y metas en cuidado medioambiental.	12, 15

Fuente: elaboración propia 2015

**TABLA 7. MATRIZ DE: EJE DE ÉTICA EMPRESARIAL / GENERACIÓN DE RIQUEZA /  
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS (STAKEHOLDERS)**

MÉTODO		INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN	
FUENTE		DIRECTOR GENERAL	
VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA
<b>Legalidad.</b>	Licencias, permisos y registros oficiales.	+ Se cuenta con licencia económica de los dueños. (Registro Hacienda).	<b>2</b>
		+ Se cuenta con licencias gubernamentales.	<b>18</b>
		+ Se cuenta con licencia o reconocimiento social (ORG).	<b>19</b>
<b>Prevención de negocios ilícitos y combate a la corrupción.</b>	Ética.	+ Existencia de programas anticorrupción.	<b>1, 4</b>
		+ Se conocen las leyes respecto a negocios ilícitos y combate a la corrupción.	<b>9</b>
	Honestidad y transparencia empresarial.	+ Existen programas de evaluación, comunicación y generación de informes. (Balance social anual).	<b>14, 15, 16</b>
		+ Ética publicitaria.	<b>10</b>
<b>Gobierno corporativo*.</b>	Estrategia corporativa.	+ Se tiene claramente definida la filosofía empresarial.	<b>20</b>
		+ Se cuenta con un modelo de negocios estructurado y readaptable.	<b>20</b>
		+ Existen planes de control de calidad y mejora continua.	<b>11, 12, 20</b>
		+ Existen programas de planeación estratégica de la organización (creación de planes y manuales de: marketing, buenas prácticas, identidad corporativa, etc.).	<b>12, 20</b>
<b>Maximización del valor agregado.</b>	Compromiso con grupos de interés.	+ Comercio justo.	<b>7, 9, 10, 13</b>
		+ Conocimiento de los requerimientos de estos grupos. (Comunicación y realimentación).	<b>3, 8, 18</b>
		+ Cumplimiento de los compromisos y requerimientos de los grupos de interés involucrados.	<b>5, 13</b>
		+ Programas para la generación de valor mediante alianzas estratégicas.	<b>6, 11</b>

Fuente: elaboración propia 2015

## II. INDUSTRIA EDITORIAL Y GESTIÓN EDITORIAL

---

En el presente capítulo se definirá lo que se comprende por industria editorial y labor editorial, en especial el papel del editor, así como los principales componentes de una empresa editorial y los integrantes de su cadena de valor, de manera muy generalizada. También se mostrará un breve panorama de los principales indicadores actuales para la industria editorial privada y se mencionarán algunas de los trabajos de investigación y esfuerzos organizacionales creados para fomentar la sustentabilidad en las empresas y productos editoriales.

### 2.1 LA INDUSTRIA EDITORIAL. UNA BREVE DESCRIPCIÓN

#### 2.1.1 *Qué se comprende por industria editorial y empresa editorial.*

Para poder comprender a la industria editorial, es importante iniciar con la definición de la labor editorial, y su figura más representativa, **el editor**. El cual, según Oscar Wilde, puede definirse como **un intermediario útil**; es decir que aporta valor al producto, a los procesos, a la empresa, etc. a favor de los involucrados.

En esta era de la distribución digital, los programas de edición y la auto publicación ¿qué tan útil sigue siendo su papel? ¿Qué aporta a sus clientes y a la sociedad para poder seguir validando su existencia?

La respuesta variará de persona en persona y negocio en negocio, pero en términos generales se puede resumir en la generación de valor intangible, a través de la experiencia (*expertise*), las redes de contactos, estructuras de distribución y sobretodo del nombre o la marca que certifica calidad y profesionalismo y que le otorga a los autores y a las obras mayor credibilidad.

El editor es un **estratega**, un visionario, un director de orquesta, que sabe englobar cada proyecto editorial en su totalidad en una labor transdisciplinaria (Kloss G. , 2007), y, como lo define la Programación Neurolingüística, es un líder porque asume la responsabilidad de los resultados del sistema.

El concepto **editor** tiene diferentes acepciones. Por eso, se consideró importante hacer una especificación del término: “Se espera que los editores existan en primera instancia en beneficio de la **sociedad**, entendiendo las responsabilidades morales y sociales propias de su profesión y paralelamente logrando los objetivos de rentabilidad. Los directivos deben desarrollar una

filosofía tal para su casa editorial, que se convierta en el fundamento de las prioridades, estrategias y estructura organizativa de la empresa”. (UNESCO / Book House Training Centre, 1992, pág. 20). Para evaluar las acciones y publicaciones, los objetivos y la filosofía establecidos son patrones importantes, siempre dinámicos, en constante realimentación, modificación y evolución de acuerdo con el crecimiento y maduración de la empresa y con los cambios constantes de los entornos externos, directos e indirectos.

La industria editorial en su totalidad y cada empresa de este tipo en lo particular, han generado y generarán valor, usando como medios principales el **FILTRADO** o selección de contenidos a través de los perfiles tanto de la empresa como de su mercado objetivo; y la **AMPLIFICACIÓN** reflejada en una lectura real de las publicación, la cual se logra a través de la estrategia de comercialización y ventas específicas de cada negocio. Por esto, es que Bhaskar hace tanto hincapié en el error de los editores al reducir su papel al de exclusivamente fabricantes de publicaciones impresas, limitándose e impidiendo la opción de innovar en nuevos formatos y estrategias de generación de valor abstracto, viendo los cambios tecnológicos como amenazas en vez de oportunidades. Este fenómeno podría ser atribuido como un resultado inevitable de la especialización y la segmentación del mercado. Pues si la **Revolución Industrial** transformó radicalmente la manera de producir, comercializar y promocionar todo tipo de producto o servicio, la **Revolución Digital** se presente como el principal desafío de todas las entidades del mundo del libro (editoriales, librerías, bibliotecas, etc.) para innovar en redefinición de su papel en la sociedad y sus nuevos modelos de negocio en el siglo XXI. (Vázquez, 2012).

La complejidad conceptual se extiende hasta la definición misma de la industria editorial, así pues la edición no se parece a la mayoría de las industrias. Debe lidiar con cuestiones de valores intangibles y morales. Publicar es algo extraño, no es sólo multiplicar y difundir volúmenes de información, se trata de analizar, planear, controlar, retroalimentación, ir más allá del trabajo operativo y **hacer énfasis en la estrategia** pues con una inversión suficiente, un número determinado de ejemplares puede producir con seguridad rendimientos crecientes. Aunque también es crucial reconocer que los contenidos editoriales, son también fenómenos culturales exclusivos o experimentales, como las bellas artes o el ballet, siendo sus problemas de distribución limitados, a la respuesta del público ante sus **propuestas de valor: el simbólico y el financiero**. (Bhaskar, 2014).

En otras palabras, la edición no es una ciencia dura, un proceso repetitivo imitable, sino se trata de una forma de estrategia plástica, dinámica, adaptable dedicada al desarrollo de productos culturales orientados a responder a personas con necesidades específicas e individuales; esto mediante procesos de interacción simultánea y cambiante entre subjetividades que le atribuyen una complejidad humana ( cultural, estética, lingüística, artística, tecnológica, económica, etc.) (Kloss G. , 2013).

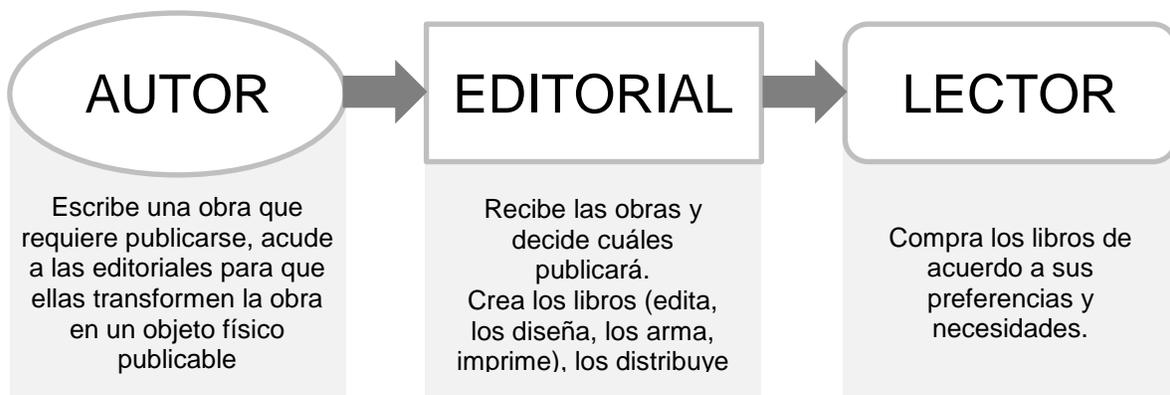
## 2.2 PRINCIPALES COMPONENTES DE LA INDUSTRIA EDITORIAL Y SU CADENA DE VALOR.

El ciclo del libro, está conformado a través de actividades específicas (concepción, redacción producción, distribución, lectura, etc.), a esto se le conoce también como proceso editorial; en el cual participan diferentes "actores": el que escribe el texto, el que lo produce, el que lo distribuye y el que lo lee, y muchos otros secundarios (De la Mora, 1996).

Los editores comerciales se debaten entre dos poderosas fuerzas, por una parte los productores y por otra parte los distribuidores y minoristas. La ganancia se logra al saber realizar las combinaciones eficientes de estas fuerzas. (Bhaskar, 2014).

Una forma errónea, tradicional y muy sintetizada de representar la labor editorial, pero que realmente no tiene relación con la forma en que funcionan las empresas editoriales sería la siguiente:

**GRÁFICO 4. REPRESENTACIÓN NO REALISTA DE LA LABOR EDITORIAL**



Fuente: elaboración propia 2015

La industria editorial, de acuerdo a este primitivo e irreal modelo, sería el resultado de la competencia entre casas editoriales por conseguir las mejores obras, de variados temas para abarcar un mayor grupo de lectores y realizar más ventas.

Este modelo es falso. En la práctica, las redes y dinámicas que componen a la industria editorial, la hacen mucho más compleja, involucrando a muchos actores, algunos internos y otros externos.

Parecería imposible generar un modelo generalizado para la multitud de diversos negocios editoriales existentes, pero si como sistema editorial hablamos del proceso administrativo, y también del proceso editorial, el modelo dependerá del tamaño de la empresa en particular las variaciones se darán de acuerdo a sus peculiaridades. (Anaya C. , 2015).

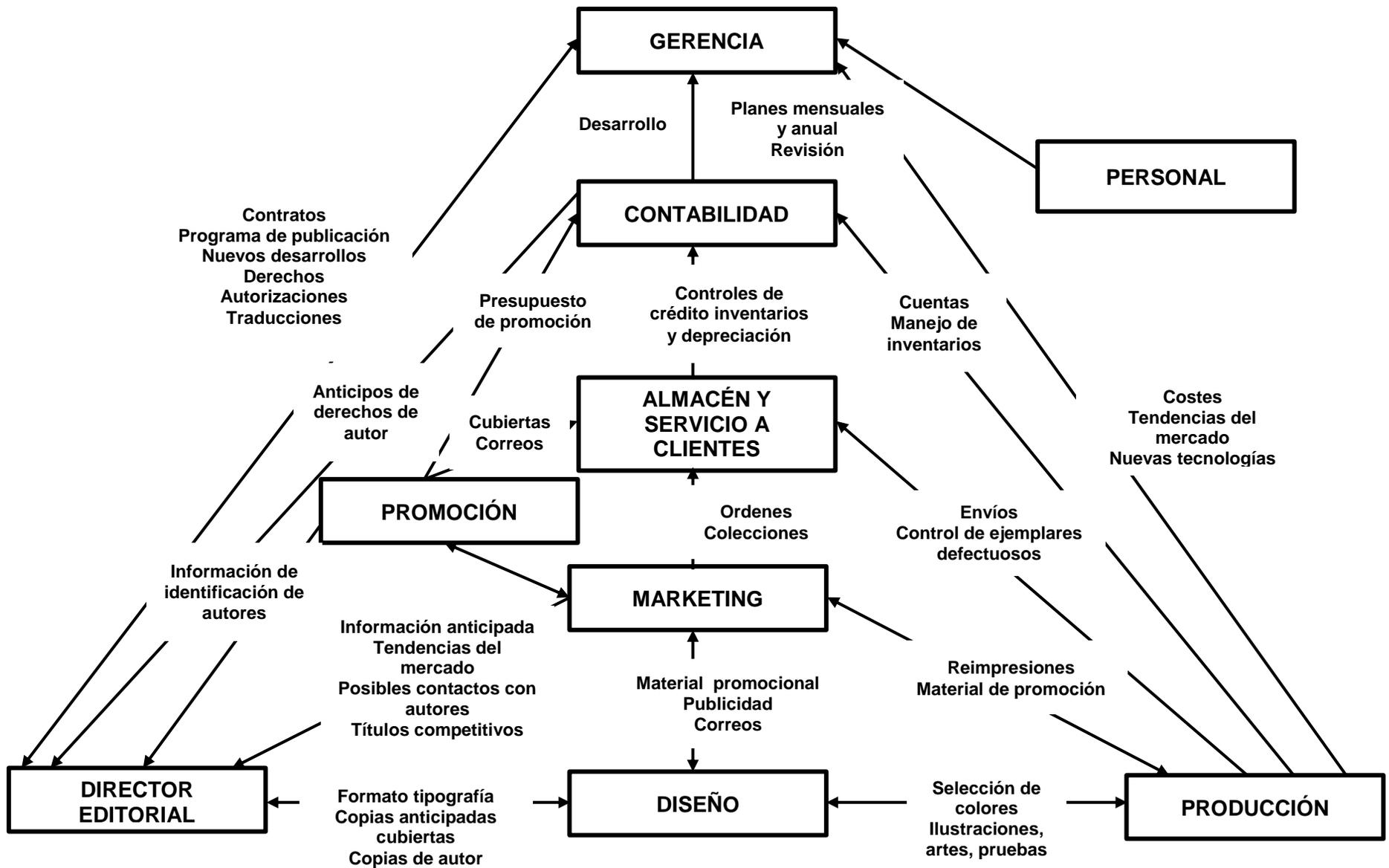
La CANIEM propone el siguiente esquema en base al ciclo de operación en una empresa editorial:

**GRÁFICO 5. CICLO DE OPERACIÓN DE UNA EMPRESA EDITORIAL**



Fuente: (CANIEM, 2015)

**GRÁFICO 6. FLUJO DE OPERACIÓN DE UNA EMPRESA EDITORIAL**



Fuente: (UNESCO / Book House Training Centre, 1992)

Por lo tanto, cada organización es única y crea su propio modelo de negocios de acuerdo a las interacciones que se dan en su cadena de valor con los principales grupos de interés, los cuales, en términos generales, se pueden clasificar de la siguiente manera:

**TABLA 8. PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS DE UNA EMPRESA EDITORIAL**

<b>INTERNOS</b>	<b>EXTERNOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Administrativa (dirección, legal, comercialización y contaduría).</li> <li>• Área Editorial (edición de textos y corrección de estilo)</li> <li>• Área de Preparación (Diseño editorial)</li> <li>• Prerensa</li> </ul>	<p><b>DIRECTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autores</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Distribuidores</li> <li>• Comercializadores</li> <li>• Consumidores (lectores)</li> </ul> <p><b>INDIRECTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad</li> <li>• Competencia</li> </ul>

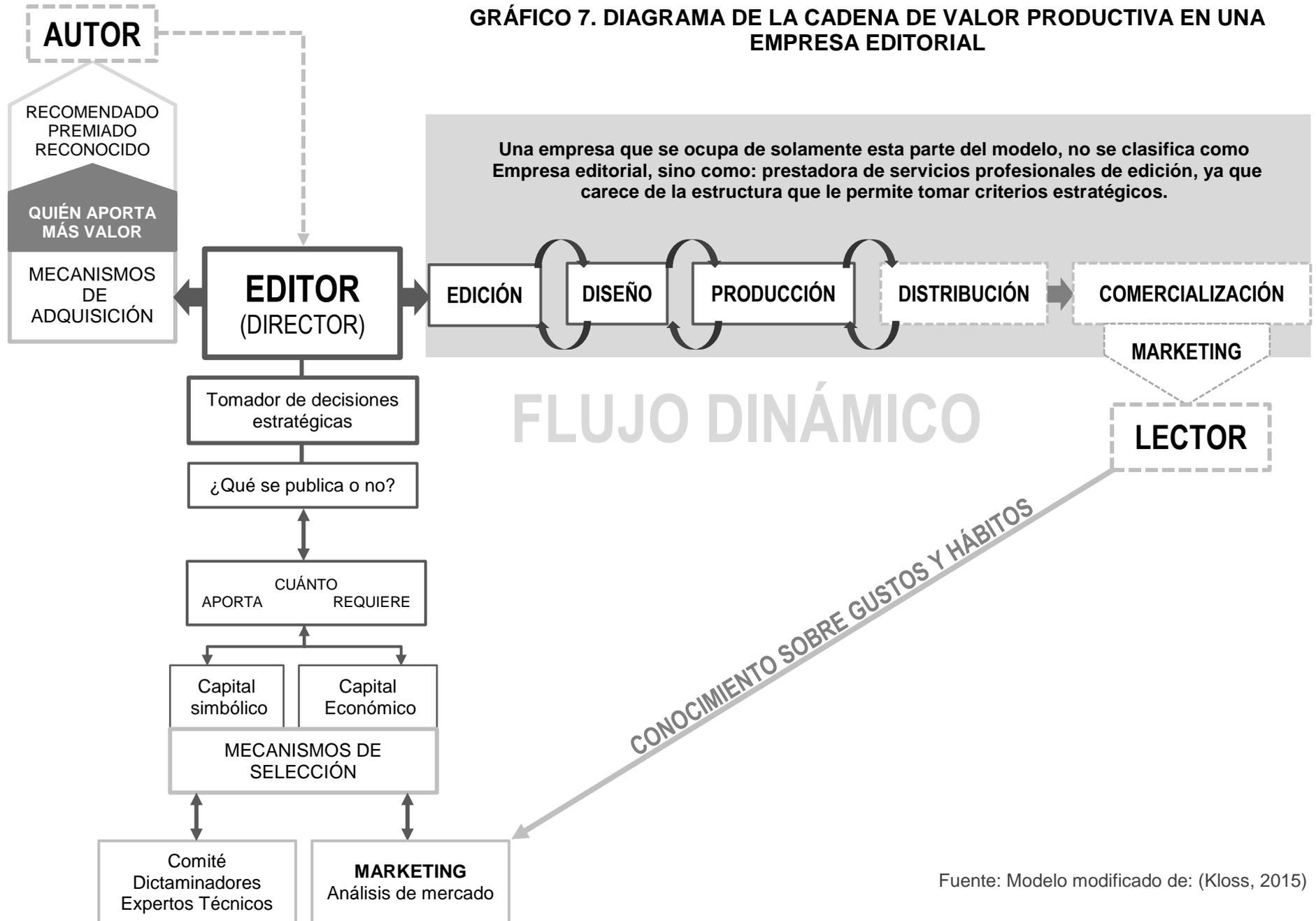
En algunos casos se internaliza todo el proceso de producción que involucra: prerensa, prensa y postprensa, los dos últimos se suelen considerar dentro del grupo de proveedores.

Elaboración propia en base a (De la Mora, 1996) y (Anaya C. , 2015).

A continuación se presenta una propuesta de gráfico que representa la manera en que dentro de la “cadena productiva” de una empresa editorial, esta genera: valor abstracto o capital simbólico, (*Know how*, valor de marca, contactos, historia, tradición, etc.) y valor material o capital económico.

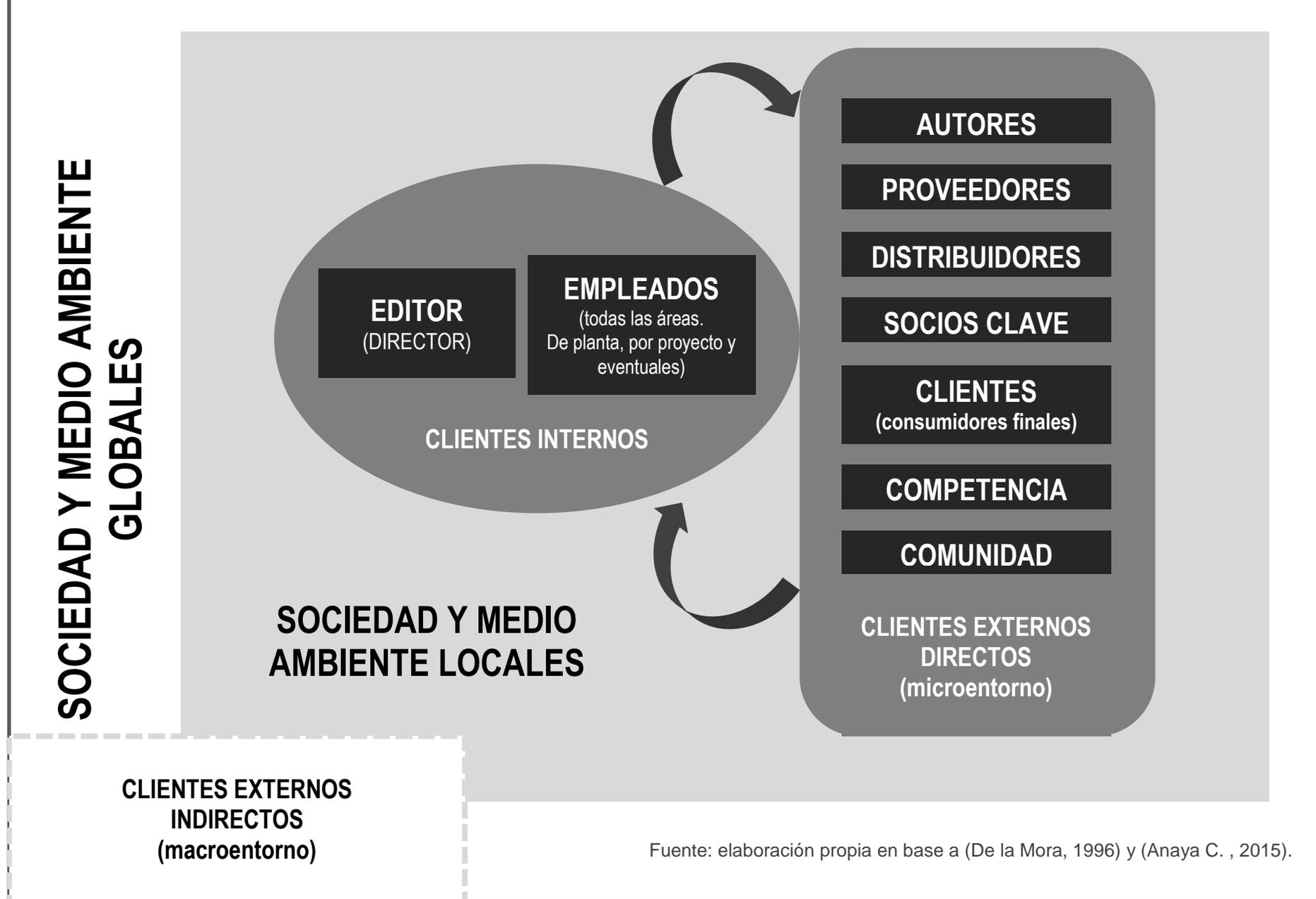
Posteriormente en un segundo esquema se representa la generación de valor compartido al tomar en cuenta la dinámica y realimentación de todos los grupos que conforman a los clientes internos y externos, directos e indirectos de una empresa editorial.

GRÁFICO 7. DIAGRAMA DE LA CADENA DE VALOR PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA EDITORIAL



Fuente: Modelo modificado de: (Kloss, 2015)

**GRÁFICO 8. DIAGRAMA DE LA GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO EN UNA EMPRESA EDITORIAL**



Fuente: elaboración propia en base a (De la Mora, 1996) y (Anaya C. , 2015).

## 2.3 DIFERENCIAS O CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EDITORIALES EN MÉXICO

De acuerdo a Carlos Anaya Rosique, subdirector de la CANIEM, en México no existe un colegio, directorio o registro que permita identificar a todas las empresas que conforman este sector. Tampoco existe un acuerdo escrito y aceptado oficialmente referente a la manera en que se pueden identificar, organizar o clasificar los diferentes tipos de organizaciones que conforman la industria editorial. Desde su experiencia, él identifica dos grande divisiones: las grandes empresas multitemáticas nacionales y extranjeras, y las micro o pequeñas empresas “de nicho” o especializadas en un muy específico mercado, temática o estilo de publicación. (Anaya, 2015).

Debido a los acuerdos comerciales que México tiene con otros países, hay una fuerte presencia de empresas editoriales trasnacionales y un alto porcentaje de importaciones, lo que presenta un modelo de negocios y una problemática muy diferentes, principalmente porque:

“Una empresa extranjera que participa en el mercado mexicano tiene muy claro su objetivo, más económico (atender de manera más eficiente el mercado de continente, por ejemplo) que cultural, lo que en muchas ocasiones en las empresas de origen nacional, sobre todo entre las micros y medianas, no se tiene muy claro”. “Las empresas extranjeras, la mayoría de ellas transnacionales, se benefician de las economías de escala, lo que les permite presentarse con mayor eficiencia y con costos más bajos, al acceder a créditos en otros países, y apoyos didácticos y de otra índole en sus filiales.

Las empresas nacionales se enfrentan a problemas económicos por limitaciones estructurales, problemas de comercialización y sistemas de trabajo”. (Anaya C. , 2015).

En referencia a la producción y mercado nacionales, se pueden realizar tres principales maneras de clasificar a las empresas editoriales. Clasificaciones no excluyentes, porque las podemos encontrar en diferentes combinaciones, lo que genera una gran diversidad de modelos de negocios, como puede verse en la tabla 9, a continuación:

**TABLA 9. PROPUESTA DE CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS EDITORIALES**

<b>CARÁCTER</b>	<b>Pública</b>	Depende directamente del Estado. Las decisiones estratégicas y el presupuesto asignado, obedecen a los objetivos, normas y lineamientos de alguna instancia gubernamental específica. Todas las ganancias generalmente se canalizan a las arcas estatales.
	<b>Privada</b>	Es propiedad de particulares, quienes tienen el poder de decisión, por lo que cuenta con su propia estructura y modelo de negocios y responde a objetivos particulares. Las ganancias se dirigen hacia los propietarios y accionistas, se reinvierten en la propia empresa, y se utilizan para continuar con su operación.
<b>TAMAÑO</b>	<b>Empresas</b>	Cuentan con un alto número de empleados, por lo que las funciones suelen dividirse y especializarse por departamentos y áreas, en una estructura jerarquizada que permite la distribución del poder de decisión a diferentes gerentes o responsables.
	<b>MiPyMES</b>	Se conforman comúnmente por un reducido grupo de colaboradores. Cada persona realiza más de una función. Suelen estar centralizadas, por lo que la mayor parte de las responsabilidades y tomas de decisión recaen en una sola persona, el director general.
<b>ENFOQUE</b>	<b>Académica o Universitaria</b>	Su finalidad principal es la difusión del conocimiento, centrando su valor en la generación de capital intelectual (abstracto) principalmente.
	<b>Negocio</b>	Su finalidad principal es la generación de riqueza económica para sus dueños. Es decir su modelo de negocios le da prioridad a un retorno de inversión principalmente económico.
<b>ESTRUCTURA FINANCIERA</b>	<b>Un solo dueño</b>	Que funge como prestamista e inversionista de la compañía con sus propios recursos.
	<b>Sociedad</b>	Compañías financiadas por dos o más personas que asumen la responsabilidad individual sobre los pasivos de la empresa.
	<b>Sociedad limitada</b>	Financiadas por un grupo de socios cuya responsabilidad se limita a la cantidad de aportaciones. La administración la desempeña una Junta Directiva.
	<b>Sociedad anónima</b>	Las compañías se financian con la compra de acciones por parte del público. Su responsabilidad es limitada. Los socios eligen una junta directiva contratada por periodos específicos para que gestionen la compañía con la responsabilidad de generar riqueza para los accionistas y llevar el control administrativo interno de la empresa.

Fuente: elaboración propia en base a: (UNESCO / Book House Training Centre, 1992)  
(De la Mora, 1996) y (Anaya C. , 2015)

Los sujetos de estudio de caso de la presente investigación son microempresas privadas especializadas que desean funcionar como negocios rentables y sustentables. Es importante comprender que las microempresas “de nicho” o especializadas, se diferencian de las grandes empresas multitemáticas en “el grado de profesionalización y sistematización de sus procesos” (Anaya C. , 2015).

La estrategia actual de negocios, basada en la competencia de precios, la variedad de temas, y volumen de publicaciones, hace parecer que las microempresas especializadas no pueden ser competitivas y rentables, sin embargo este tipo de organizaciones tienen ventajas que pueden ser aprovechadas para la generación de valor:

“Una ventaja de las micro o pequeñas empresas es su capacidad de decisión y de acción. La decisión editorial de una empresa de este tipo seguramente es más ágil pues recae en el director editorial, que es el editor, el dueño, el corrector, el de relaciones públicas, etc. Y tiene otra ventaja, supongo: conocen su público, y por tanto su mercado. Una desventaja es que desprecia la parte financiera del negocio y no separa los ingresos de ese mínimo negocio de sus finanzas personales” (Anaya C. , 2015).

## *2.4 INDICADORES DE LA INDUSTRIA EDITORIAL PRIVADA EN MÉXICO.*

Gran parte de la aportación editorial en México es resultado de la labor gubernamental, por la elaboración, promoción y distribución de libros impresos de carácter público.

Cuando se habla de la industria editorial, es de fundamental importancia conocer el panorama del sector privado. En este ramo no se cuenta con mucha información actualizada, siendo la CANIEM la principal fuente generadora y recopiladora de datos estadísticos.

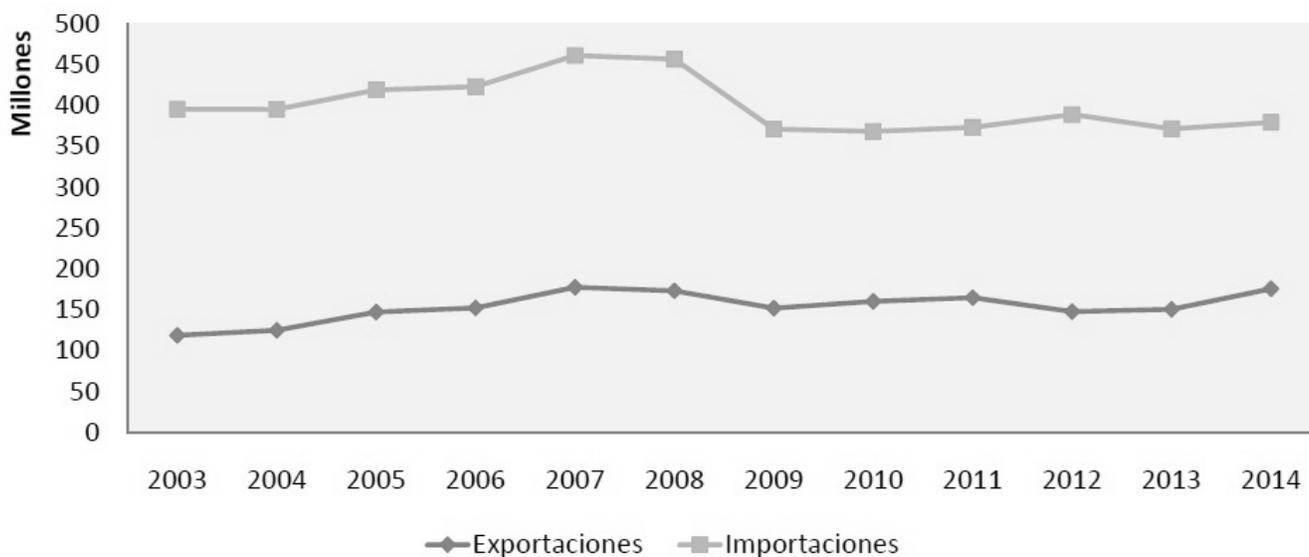
A continuación se presentan algunos de los indicadores obtenidos del reporte “Sector Editorial Privado en México” (CANIEM, 2014), con el fin de mostrar un breve panorama de la situación actual de dicho sector:

En el año 2013 el sector editorial privado en México registró un valor de facturación neta de más de 10 mil millones de pesos, lo que, analizado junto con los valores de facturación en pesos constantes, presentó un aumento de 0.6% en comparación al 2012.

En ese mismo año las ediciones digitales presentaron un incremento de 17.7% respecto al año anterior, lo que se vio reflejado en una facturación de más de 19 millones de pesos. La empresa Ciencia y Técnica fue la principal. Al comparar las ventas de ediciones digitales e impresas del 2013, encontramos que las primeras representaron apenas el .02%, que es la misma cifra del año 2012, por lo que no hubo crecimiento en este rubro.

Como se puede observar en la gráfica 9, el monto de los contenidos editoriales importados supera en mucho a los exportados. Resultaría de gran importancia analizar el motivo de esta situación, para ver si se trata realmente de una limitante o si es una oportunidad de crecimiento para las empresas editoriales en México.

**GRÁFICO 9. MONTO DE CONTENIDOS IMPORTADOS Y EXPORTADOS.**

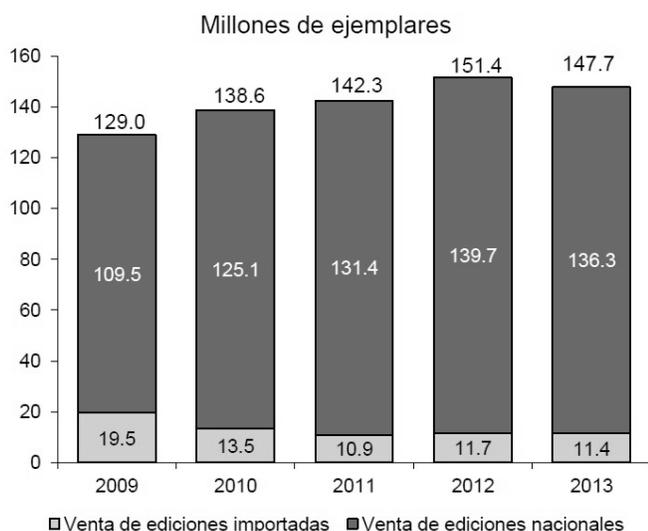


Fuente: (CANIEM, 2015)

Por otra parte, en el documento “Indicadores del sector editorial privado en México 2013” (CANIEM, 2015), en referencia a la tendencia en las ventas internas de este sector se evidencia que las ediciones nacionales siguen muy por encima de las importaciones, y presentaron un incremento anual en el período comprendido entre los años 2009-2012, con un decrecimiento en el año 2013.

En relación al tema, se presenta una coherencia entre las cifras de las ventas registradas y los resultados obtenidos en la Primera Encuesta Nacional sobre Consumo de Medios Digitales y Lectura realizado por IBBY México 2015.

## GRÁFICO 10. MONTO DE VENTAS EN EDICIONES NACIONALES E IMPORTACIONES



Fuente: (CANIEM, 2015)

Los libros impresos relacionados a una lectura obligada por parte de las instituciones académicas ocupan los primeros lugares. Los de lectura voluntaria, las novelas y ficción ocupan un segundo nivel; los de religión, y autoayuda le siguen y finalmente se encuentran los contenidos especializados.

### TABLA 10. CLASIFICACIÓN POR TEMÁTICA VOLUMEN Y VALOR DE VENTA.

Temática		Ejemplares (Millones)		Valor de Venta (Millones pesos)	
		Número	%	Número	%
Educación básica	Educación básica mercado	36.2	24.5	4,011.2	36.9
	Texto de Secundaria para Gobierno	28.6	19.4	984.8	9.0
Enseñanza de la Lengua Inglesa	Enseñanza Inglés mercado	10.0	6.7	1,184.3	10.8
	PNIEB	13.9	9.4	207.3	2.0
Literatura y estudios literarios		7.4	5.0	596.9	5.5
Infantiles, juveniles y didácticos		13.8	9.3	546.9	5.0
Ficción y temas afines		5.3	3.6	487.4	4.5
Libros Religiosos		5.6	3.8	364.9	3.4
Medicina		1.6	1.1	338.5	3.1
Salud y desarrollo personal		3.9	2.6	322.9	3.0
Economía , finanzas, empresas y gestión		2.2	1.5	295.8	2.7
Derecho		1.5	1.0	229.8	2.1
Consulta, información		6.3	4.3	188.8	1.7
Sociedad y ciencias sociales		1.8	1.2	152.6	1.4
Otros		9.6	6.6	977.7	9.0
<b>Total</b>		<b>147.8</b>	<b>100.0</b>	<b>10,889.8</b>	<b>100</b>

Fuente: (CANIEM, 2015)

Para este sector existen diferentes canales de comercialización de los contenidos. Como ya se mencionó con anterioridad, el principal canal es el sector público o ventas al gobierno. Las librerías siguen siendo el principal punto de venta privado, aunque en el año 2013 se presentó un decremento que se estima continúe a raíz del avance de los contenidos digitales, sobre todo los de acceso gratuito. La demanda “cautiva” de las escuelas para contenidos acordes a los programas académicos, las reimpressiones y actualizaciones, aumentó, respondiendo a la realidad demográfica del país.

**TABLA 11. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN EN EL SECTOR Y SU VOLUMEN DE VENTAS POR AÑO**

Miles de ejemplares

Canales de comercialización	2010	2011	2012	2013	2014	
					Número	%
Ventas a gobierno	46,496	49,512	59,349	48,486	48,818	34.1
Librerías	39,999	40,345	39,408	36,776	36,317	25.4
Venta a escuelas	12,476	13,512	17,974	25,152	23,868	16.7
Exportación	15,466	14,951	13,428	14,545	11,489	8.0
Autoservicio y departamentales	10,611	8,393	9,549	8,153	8,398	5.9
Expendios propios	3,870	4,494	4,311	5,356	4,873	3.4
Venta a empresas privadas	2,426	3,761	907	1,968	3,210	2.2
Ferias del libro	1,170	1,032	1,413	1,101	1,415	1.0
Otros	6,093	6,339	5,078	6,226	4,679	3.3
<b>Total</b>	<b>138,607</b>	<b>142,339</b>	<b>151,417</b>	<b>147,763</b>	<b>143,067</b>	<b>100</b>

Fuente: (IBBY México, 2015)

## 2.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA EDITORIAL

“Todas las casas editoriales desarrollan básicamente las mismas actividades; sin embargo, la forma en que se organicen las funciones y se deleguen las responsabilidades administrativas, editoriales, de producción y distribución dependerá de la interpretación de los objetivos por parte de la gerencia” (UNESCO / Book House Training Centre, 1992, pág. 21), así como de su entendimiento, aceptación e implementación en todos los niveles de la organización”. (Barvo, 1996).

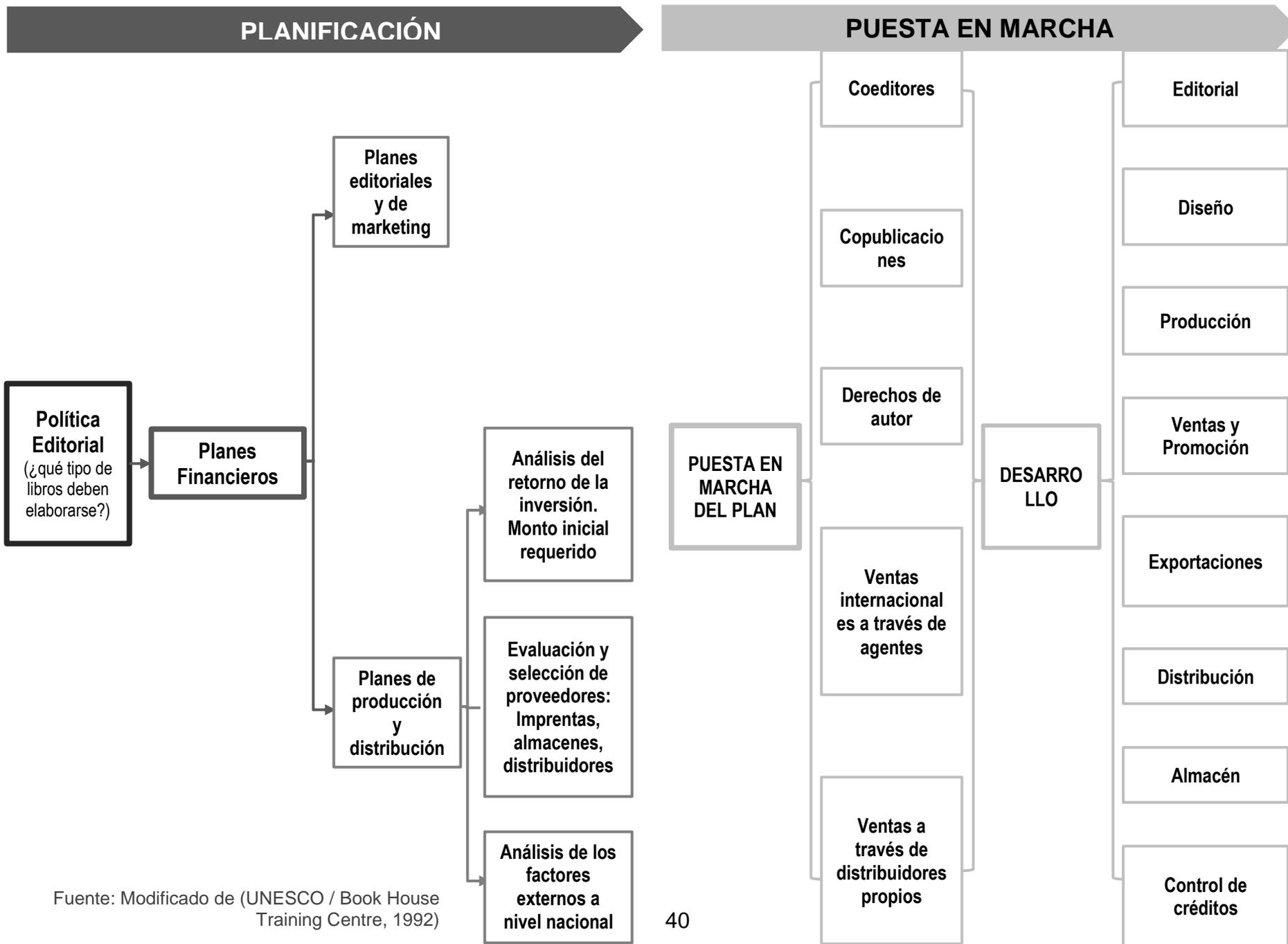
En el libro *El Manual de la Administración Editorial*, coautorado por la UNESCO y la *Book House Training Centre*, se retoman las etapas del proceso administrativo tradicional: planeación, organización, dirección y control, adaptándolas a una generalidad de las empresas editoriales como cualquier otro negocio enfocado en la generación de beneficios para los stakeholders.

Es de gran importancia destacar que este proceso se encuentra basado en la visión y filosofía empresariales, mismas que se fundamentan en el planteamiento de objetivos como RAZON DE SER. Sin embargo “Los objetivos de una editorial están determinados en gran parte por la imagen que tengan los editores de sí mismos y por la que proyecten a sus asociados y a la sociedad.” (UNESCO / Book House Training Centre, pág. 20), lo que hace patente la importancia crucial de que la implementación de las estrategias y modelos para la gestión sustentable se originen en el convencimiento absoluto de los editores y permee en toda la organización, fomentando el cambio de paradigma desde el núcleo de la organización hacia el resto de la sociedad mediante la realimentación dinámica.

Por lo mismo son patrones importantes para evaluar las decisiones, acciones y publicaciones de una empresa editorial, teniendo siempre por objetivo primordial la generación de beneficios para los inversionistas y/o dueños (stakeholders, en el modelo tradicional) y para todos los involucrados en la cadena de valor, desde la perspectiva del valor compartido y la RSE (shareholders). Esto, mediante la publicación y la venta de títulos valorados por los lectores, de modo que la estrategia y el modelo de negocios dependerán de la interpretación de los objetivos por parte de la gerencia. Teniendo en cuenta el nivel de influencia de su labor en la sociedad, así como las expectativas de todos sus grupos de interés.

El Gráfico 11 presenta un esquema tradicional de las funciones principales de acuerdo a su proceso administrativo.

**GRÁFICO 11. PLANEACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL EN UNA EMPRESA EDITORIAL TRADICIONAL**



Fuente: Modificado de (UNESCO / Book House Training Centre, 1992)

## 2.6 EDICIÓN Y SUSTENTABILIDAD:

### 2.6.1 *La importancia sociocultural de la industria editorial: Alfabetización*

Cuando se habla del valor abstracto y capital simbólico de la industria editorial, se hace referencia a la importante responsabilidad de los editores, como los selectores y facilitadores de ciertos tipos de contenidos, para cierto tipo de público (Bhaskar, 2014). Por lo que el peso de los medios de comunicación en la perpetuación de paradigmas, usos y costumbres, esquemas laborales, estructuras socioeconómicas, etcétera, también es compartido por esta industria.

Es fundamental reconocer que además de tener que adaptarse a los cambios tecnológicos, y a los hábitos de lectura que se derivan de ellos, las editoriales juegan un papel crucial dentro de los sistemas socioeconómicos en cuanto al acceso de la información y a las sociedades de conocimiento, a través no solo del tipo de contenidos, sino también por las acciones o carencia de estas en la ante los diferentes tipos analfabetismo (funcional, cultural, tecnológico) a nivel local, regional, nacional y global. (UNESCO, 2013), además de los costos que tiene el analfabetismo para las personas y la sociedad. (Martínez, 2010).

Se podría pensar que este fenómeno social no es responsabilidad directa de las empresas editoriales, pero al estudiar a la Industria Editorial desde su papel como la “industria creativa por excelencia”, desde sus impactos a través de su cadena de valor, desde la RSE, destaca la falta de involucramiento a nivel local con sus comunidades más allá de su cadena productiva y su entorno interno, así como acciones a favor de la alfabetización, más allá de las barreras económicas, geográficas y sociales.

Como se observó en el primer capítulo de la presente investigación, uno de los principales clientes de la Industria Editorial Mexicana es el Gobierno Federal a través de la CONALITEG, consumiendo anualmente un gran número de textos para su uso en la educación pública (SEP, 2013). Sin embargo, la IEM al no cambiar su enfoque productivo, se está quedando atrás en la participación para el aprovechamiento de las TICs como mecanismo de acercamiento cultural a un mayor grupo de posibles lectores (Area & Gutiérrez, 2012) y como posible.

### 2.1.2 Esfuerzos por la EcoEdición.

Como ya se mencionó con anterioridad, existe poca información o trabajos de investigación relacionados a la gestión sustentable de las empresas editoriales en México. El especialista Carlos Anaya resume su visión de la sustentabilidad en la industria mexicana como:

“El uso racional de los recursos económicos, a través del estudio de lo que realmente se requiere en un periodo determinado, con una política de administración de los recursos, un trabajo de calidad, como compromiso social, y con la búsqueda de afectar lo menos posible al medio ambiente” (Anaya C. , 2015).

En Asia con propuestas como “*Green Chemistry and Sustainability in Pulp and Paper Industry*” (Bajpai, 2015), en Europa, como se menciona en el “Manual de la buena ecoedición” (Greeningbooks, 2013) y en Estados Unidos con propuestas como *Hachette Book Group* (Millot, 2014) y *Green Leaf Publishing*, la atención se ha fijado en los materiales de producción, los soportes y el uso de energía para cubrir las necesidades de generación de mensajes de comunicación gráfica en diferentes tipos de medios. Esta clase de análisis, conocido como ecoeficiencias, ha sido emulado en las investigaciones nacionales y en América Latina.

Al momento de implementar la estrategia de la sustentabilidad, se sigue haciendo hincapié principalmente en el origen y las cualidades de las tecnologías y los materiales empleados en el proceso y en el producto final. Supervisando que “en los diversos procesos se procure la menor contaminación ambiental (mermas, tintas, solventes). Como producto final, proveer de materiales no contaminantes y con precios resultado de un análisis financiero muy claro, con una visión de responsabilidad social: publicar libros para sectores universitarios con una política de precios está considerada para los usuarios de universidades públicas.” (Anaya C. , 2015).

La crisis en la Industria editorial ofrece la oportunidad de buscar alternativas para generar nuevos modelos de negocios que permitan el desarrollo sustentable de estas empresas, en especial las MiPyMES especializadas, ya que sus cualidades intrínsecas les permiten una mayor adaptabilidad e implantación integral de los principios de la sustentabilidad.

## III. GESTIÓN SUSTENTABLE EMPRESARIAL

---

El presente capítulo es una aproximación a diferentes teorías y modelos elaborados alrededor de los conceptos de desarrollo sustentable y responsabilidad social empresarial, buscando conocer diferentes posturas y propuestas con el fin de elegir la más adecuada para la presente investigación.

### 3.1 DESARROLLO SUSTENTABLE

#### 3.1.1 Definiciones de desarrollo sustentable

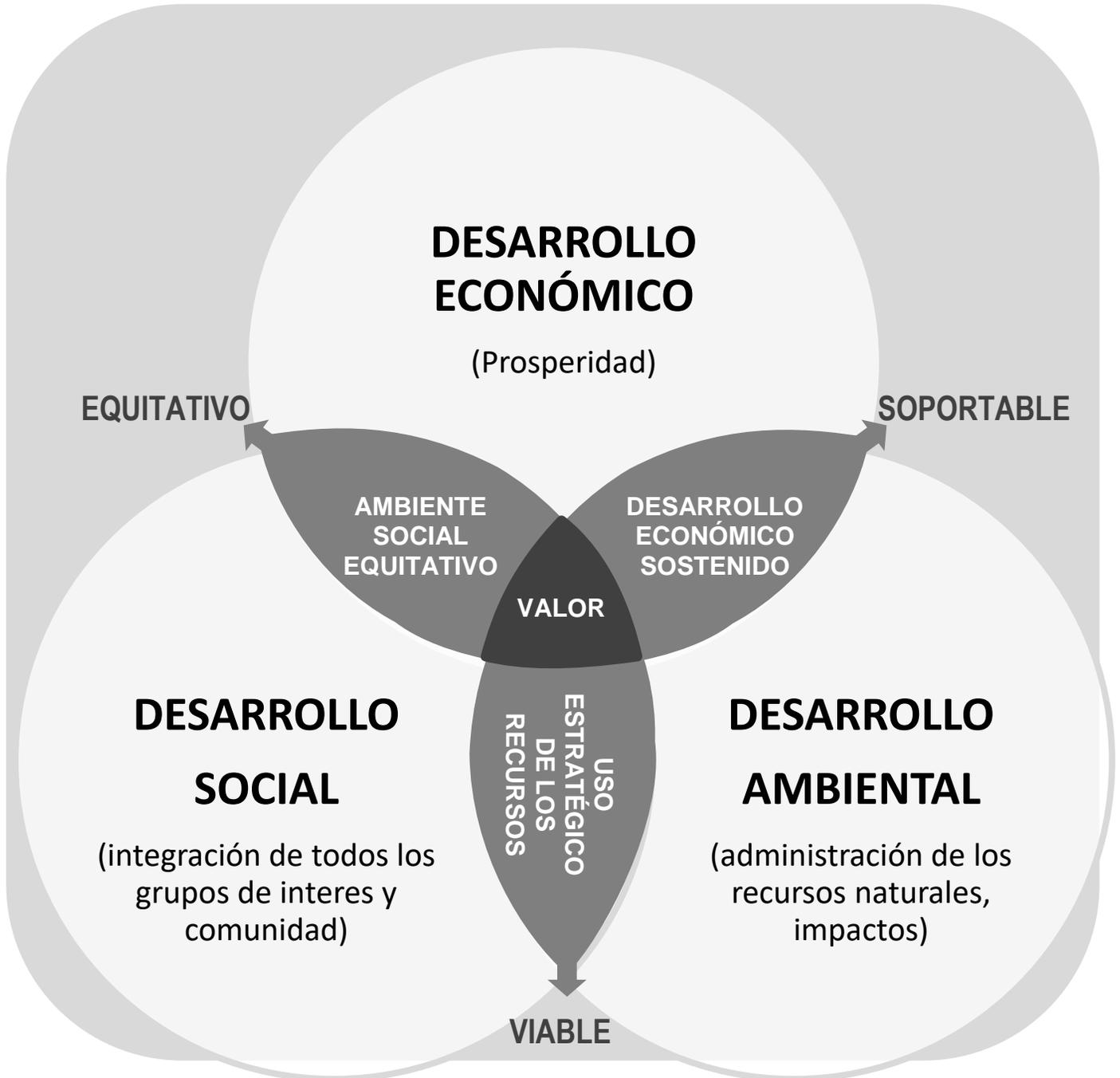
En 1983, las Naciones Unidas creó la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (WCED), cuyo objetivo era abordar la creciente preocupación “por el deterioro acelerado del medio ambiente humano y los recursos naturales y las consecuencias de ese deterioro para el desarrollo económico y social”. Las publicaciones de esta comisión, fueron difundidas por el *Oxford University Press* en 1987 con el título “*Nuestro Futuro Común*” (*Our Common Future*), conocido por algunos como “*El Informe Brundtland*”, en referencia al presidente de la comisión creada (Pascual & Van Klink, 2011). Este documento ha sido el principal referente para la mayoría del diálogo alrededor de la sustentabilidad

La definición internacionalmente reconocida sobre el Desarrollo Sustentable presentada en el Informe Brundtland: cómo lograr la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la supervivencia de las generaciones futuras, es decir, su capacidad para satisfacer sus posibles necesidades a largo plazo (WCED, 1987). Fue producto de la confluencia de diferentes movimientos ambientalistas y sociales que surgieron desde finales del siglo XIX que acumuló mayor fuerza e importancia no solo a nivel ideológico cultural, sino dentro del panorama empresarial, como una clara demanda por reconocer la vinculación directa de las empresas y sus entornos, así como del intercambio mutuo de influencias que provocan los cambios, evoluciones de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro de las organizaciones (NBS, 2012).

En 1997 John Elkington propuso el modelo empresarial conocido como *Triple Bottom Line* (TBL), que ha dado pie a diferentes desarrollos y aproximaciones en cuanto a planeación estratégica y gestión sustentable empresarial se refiere, conteniendo los tres objetivos de la

sustentabilidad: el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente, los cuales se debe tratar de lograr, de manera equilibrada (UAM-X, 2010).

**GRÁFICO 12. GENERACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DEL DESARROLLO SUSTENTABLE**



Fuente: elaboración propia basado en: (EBSCOhost, 2013)

### 3.1.2 *Aclaración de terminología.*

Desarrollo sustentable, responsabilidad social empresarial y eco-eficiencia, son términos muy utilizados hoy en día en las esferas de los negocios, pero no son lo mismo ni se refieren a la misma cosa y es muy importante señalar la diferencia entre ellas.

Como ya se mencionó anteriormente el término desarrollo sustentable se gestó en 1987 y se dio a conocer en el reporte Brundtland. En lenguaje económico, significa que debemos vivir en función al bienestar de la Tierra, no al capital monetario que se pueda obtener de su explotación. Para las empresas, significa el mantenimiento de los recursos naturales, así como el mantenimiento de la empresa a la vez de que se beneficia a la comunidad dónde esta actúa. El desarrollo sustentable es como un banquito de tres patas. Sus piernas son la **prosperidad económica**, la **administración ambiental** y la **responsabilidad social**, si una pierna falta el banquito no va a funcionar (Willard, 2008). **Teniendo como objetivo el logro de la Paz a través del compañerismo, de la colaboración.** (ONU, 2015)

Desde este enfoque, la prosperidad económica no se trata sólo de que las empresas individuales sean rentables a corto plazo. También se trata de economía interdependiente en multiniveles, de estar sano hoy y ser sustentable en el largo plazo, por ello se ha cambiado la visión conceptual en el uso del término autosuficiente, más que rentable, pues esta expresión tan propia de la administración, está más ligada al paradigma de la economía en la Era Industrial y el capitalismo tradicional. (ONU, 2015)

La administración medioambiental se refiere no sólo a obligar a las empresas a “no dañar” al medio ambiente con sus operaciones y productos, sino que también las fuerza a esforzarse para ayudar a restaurar el medio ambiente contra el daño ya existente.

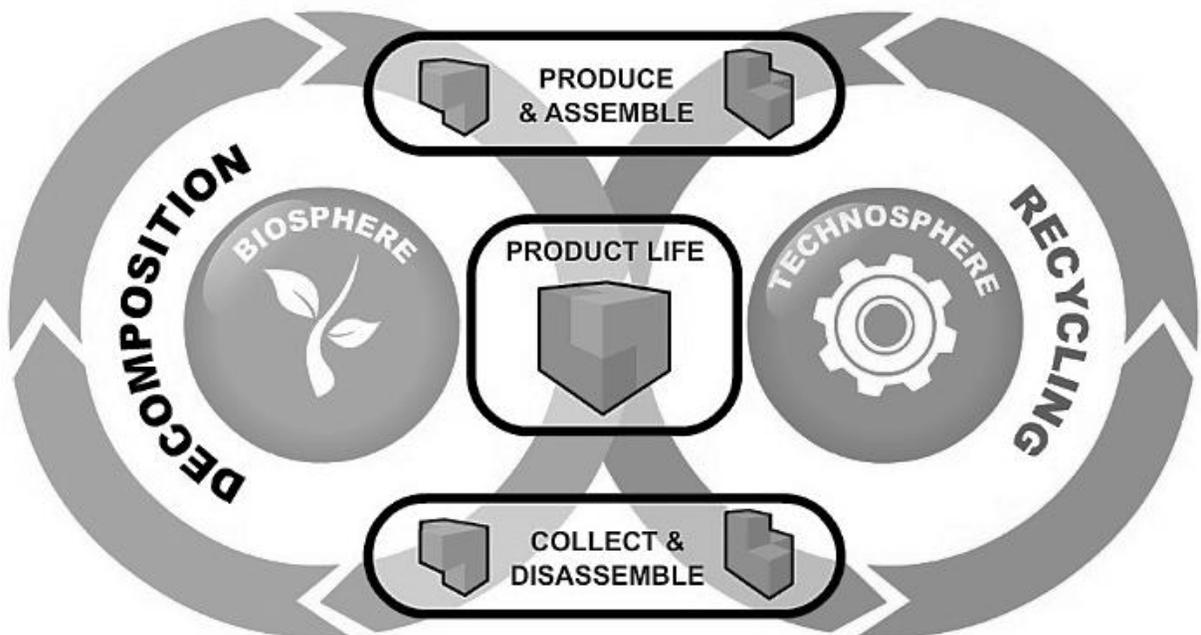
El término eco-eficiencia vincula estos dos elementos, la administración medioambiental (ECO-de ecológica) y la prosperidad económica (eficiencia, hacer más con menos a lo largo del ciclo de vida completo del producto), citando a Stephan Schmidheiny: Las corporaciones que logran mayor eficiencia al tiempo que evita la contaminación a través de un buen mantenimiento, sustitución de materiales, tecnologías y productos más limpios, a la vez en que se esfuerzan para el uso y recuperación de los recursos; pueden ser llamados eco-eficientes, pero no por ello son sustentables.

Existen siete principales lineamientos para lograr la eco-eficiencia:

- Reducir el uso y el desecho del material empleado en la generación de bienes y servicios.
- Reducir el uso de energía empleada en bienes y servicios.
- Reducir la dispersión tóxica.
- Reciclar continuamente los materiales.
- Maximizar el uso sostenible de los recursos renovables.
- Extender la durabilidad o tiempo de vida de los productos.
- Aumentar el uso práctico de los productos.

Las 4 R de la ecología los resume: Reducir, Reutilizar, Reciclar y Renovar. Visión compartida y mejorada en el libro *De la Cuna a la Cuna, Rediseñando la forma en que hacemos las cosas*, (McDonough, 2002) donde se expone la importancia de rediseñar los sistemas productivos para que, emulando los sistemas naturales en base a la lógica pro cíclica, funcionen en armonía con el medio ambiente, aseguren la reducción del daño en éste y el beneficio de las industrias, tal y como se muestra en el gráfico 13.

**GRÁFICO 13. DISEÑO Cradle to cradle (C2C)**



Otro antecedente importante o fundamento para la sustentabilidad es la Economía Circular (*Circular Economy*), la cual al igual que el diseño C2C, retoma la importancia de los ciclos vitales como base para un cambio fundamental de paradigma y estrategia organizacional, pero a diferencia de éste, va un paso más allá del diseño y la producción industrial en los negocios, involucrando otros ciclos vitales (técnicos y biológicos) y aspectos sistémicos fundamentales a tomar en cuenta dentro de la gestión propia de la empresa y hacia atrás en su cadena de valor. El objetivo principal de la Economía Circular es mejorar el desarrollo de manera positiva, preservado y mejorando el capital natural, a la vez que optimiza el rendimiento de los recursos al reducir a los riesgos al mínimo gestionando los recursos finitos y los flujos renovables. (Ellen MacArthur Foundation, 2015):

- **Basura= nutrientes biológicos y técnicos:** Reducir al máximo buscando eliminar la generación de desechos, desmontando y reincorporando los residuos biológicos a la cadena natural y los técnicos a la cadena productiva.
- **Diversidad e interacción para fortalecer:** La resistencia (capacidad de adaptación y de sostenerse) y resiliencia (capacidad de recuperación) de un sistema (natural u organizacional) son mayores mientras haya una mayor y más diversa red de involucrados colaborando e interactuando.

Estos aspectos están resumidos en tres principios:

- **Preservar y mejorar el capital natural:** mediante el control de los recursos limitados y el equilibrio de los flujos de recursos renovables.
- **Optimizar el rendimiento de los recursos:** por los productos, componentes y materiales en circulación a la mayor utilidad en todo momento en ambos ciclos técnicos y biológicos. (Diseño C2C)
- **Mejorar la eficacia del sistema de recuperación:** identificando las amenazas externas, manteniendo la velocidad de respuesta en el rediseño de las propuestas ante situaciones adversas. Esto incluye tomar en cuenta la necesidad del bienestar humano, así como la gestión de impactos negativos en el medio ambiente y uso de propiedad (suelo, agua aire).

Por otra parte, la responsabilidad social corporativa o responsabilidad social empresarial (RSE), hace un llamado a la visión global de la sociedad, y busca asegurar la distribución equitativa de

los recursos y bienes entre todos los habitantes del mundo. Este tema se detallará a fondo más adelante, pues como se plantea en la presente investigación, puede servir como herramienta o vía introductoria al proceso de transformación de una organización hacia la sustentabilidad.

Recientemente, la RSE ha sido adoptada por la comunidad de los negocios como otro sinónimo de desarrollo sustentable, alineando sus principios con los tres elementos básicos de aquel:

<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	<b>DESARROLLO SUSTENTABLE</b>
Sustentabilidad Económica	Económico/ganancias
Responsabilidad Ambiental	Medioambiente/ Planeta
Inversión en la comunidad, relaciones con los empleados y los derechos humanos	Sociedad y cultura/equidad/personas

### 3.1.3 *La visión empresarial y la gestión sustentable*

Los tomadores de decisiones estratégicas, deben invertir en el medioambiente como si fueran tema de negocios, esperando rendimientos positivos y/o reduciendo riesgos. (Reinhardt, 1999)

Actualmente las empresas están desperdiciando beneficios de fondo que podrían ser fácilmente obtenidos adoptando las estrategias de desarrollo sustentable. Los beneficios empresariales son cuantificables y reales. Sea cual sea la empresa, mientras más pronto capte estos beneficios, más pronto tendrá ventaja competitiva significativa, lo que se llama una ventaja sustentable. Se presenta como una carrera a la cima para los gerentes en busca de herramientas prácticas para cuantificar el valor de las iniciativas ambientales y sociales en su negocio.

La sustentabilidad y la gestión de una empresa –aunque no automáticamente- son potencialmente complementarias y no contradictorias al introducir la triple línea de base comúnmente conocida como TBL (por sus siglas en inglés, *Triple Bottom Line*) o los tres ejes del desarrollo sustentable en sus operaciones comerciales, para lograr una estrategia ganar/ganar. Esto se logrará cambiando del enfoque productivo industrializado, al enfoque de la generación de valor, preponderando el beneficio logrado a través de instaurar estos principios con una visión positiva como lo es *Net positive* (Norris, 2015) o *Handprint* (CSCP, 2016) en la evaluación de los indicadores, metodologías que complementan al control de los impactos

negativos en uno solo de los ejes como se hace al revisar la huella de carbono, huella de agua, etc (*Footprint*) de las empresas. Juntando ambas metodologías, entendidas como la “huella de la mano” (*handprint*) y “huella del pie” (*footprint*) proveen un entendimiento holístico y sistémico sobre la naturaleza de las acciones hacia un desarrollo sustentable, es decir, al reducir los impactos negativo (*footprint*), se incrementan los impactos positivos (*handprint*).

### 3.1.4 *Desafíos para la sustentabilidad*

De acuerdo a John Elkington y Oliver Dudok van Heel (Elkington J. &, 2015) ambos autoridades mundiales en materia de responsabilidad corporativa y desarrollo sustentable, un compromiso con la sustentabilidad sólo obtiene los máximos beneficios cuando se incorporan plenamente en una compañía de negocios los modelos, estrategias y procesos generadores de valor.

Desde el punto de vista de estos investigadores y estrategias, tres retos fundamentales quedan por delante para la comunidad de promotores de la sustentabilidad.

En primer lugar, la existencia de un caso de negocio positivo necesita ser comunicado más allá “de los sospechosos habituales”. Ejecutivos de la empresa y los mercados financieros deben ser informados sobre las ventajas de la sustentabilidad de manera palpable y comprobable, para que puedan empezar a tomar esta ventaja en cuenta en sus procesos de toma de decisiones. Es decir traducir a un lenguaje de competitividad tradicional y eficiencia las ventajas obtenidas más allá de la idea “romántica /hippie” de la vinculación e integración de las empresas a la realidad social, medioambiental y económica local y mundial.

En segundo lugar, la medición del desempeño social y ambiental necesita ser refinado a través del desarrollo de indicadores de rendimiento clave adecuados. Sólo una vez que se puede medir integralmente desempeño en sustentabilidad se puede cuantificar plenamente sus beneficios financieros.

. Debe reconocerse cuando existe un caso de negocios positivo así como cuando existe uno que no haya logrado el equilibrio de los tres ejes, es decir un caso de negocio no exitoso, insostenible; ya que ambos permiten aprender las causas del éxito o fracaso y aprender de ello. Actualmente, en México, no existen muchos casos de negocios que sirvan de ejemplo atractivo para las microempresas, en especial en la industria Editorial.

### 3.1.5 Etapas en el proceso para lograr la sustentabilidad (Willard, 2008):

**TABLA 12. DE LO REACTIVO A LO PROACTIVO**

<b>FASE 1</b>	<b>SIN CUMPLIR</b> (etapa previa antes de la sustentabilidad)	<p><b>Fuera de la ley:</b> Desobediencia de las regulaciones sociales y ambientales; enfoque en los beneficios a corto plazo. Demandas regulatorias y presión externa de la gente</p> <p><b>Cumplidores:</b> Enfoque minimalista, reactivamente se hace lo que legalmente tienen que hacer.</p>
<b>FASE 2</b>	<b>CUMPLIENDO</b>	<p>Ecoeficiencia ante las amenazas regulatorias.</p> <p>Se puede situar a los principios de la RSE en esta etapa, como una vía que guía al cambio integral de la empresa al desarrollar sus estrategias en las siguientes etapas</p>
<b>FASE 3</b>	<b>MÁS ALLÁ DEL CUMPLIMIENTO</b>	<p><b>Creadores de casos:</b> Pasar de la defensiva a la ofensiva; las iniciativas de sustentabilidad aumentan pero todavía son marginadas o separadas en diferentes departamentos.</p> <p>Aprovechamiento de oportunidades de negocio y de control de riesgos.</p>
<b>FASE 4</b>	<b>ESTRATEGIA INTEGRADA</b>	<p><b>Innovadores:</b> Empresa transformada, las sustentabilidad está totalmente integrado en su estrategia corporativa; captura de valor añadido a través de las iniciativas de sustentabilidad.</p> <p>Alineamiento de los valores corporativos, sociales y ambientales</p>
<b>FASE 5</b>	<b>PROPÓSITO Y PASIÓN</b>	<p><b>Punta de Flecha:</b> Empresa impulsada por la pasión, basado en el valor, compromiso de mejorar el bienestar de la empresa, la sociedad y el medio ambiente.</p>

### 3.1.6 Siete beneficios del modelo TBL

Para asegurar los beneficios de aplicar el modelo TBL, es importante invertir en la educación de los empleados en la sustentabilidad, de manera detallada, clara y específica; pero sobretodo resulta fundamental empoderar a cada gerente y empleado en la toma de decisiones relacionadas a la implantación de las prácticas y conocimientos adquiridos en su formación sobre sustentabilidad (análisis de los ciclos de vida y costos, diseño eco-amigable, impacto social de la empresa y seguimiento de ésta, etc.), con el fin de adaptar y hacer propios estos principios a la organización en específico, haciendo más palpable para los integrantes e inversionistas la manera en que se verá relegado el retorno de la inversión realizada, esto le dará un mayor atractivo al cambio, sirviendo de motivación para lograr su éxito.

Cuando una empresa ha invertido en las comunicaciones internas y en la educación para el desarrollo sustentable, se sientan las bases para un importante ahorro, ingresos y oportunidades de productividad de los empleados en siete áreas de beneficios potencial:

#### **BENEFICIOS PARA LAS PERSONAS**

- Facilitar la contratación de los mejores talentos
- Mayor retención de los mejores talentos
- Aumento de la productividad de los empleados

#### **BENEFICIOS PARA EL PLANETA**

- Reducción de los gastos de fabricación y procesos
- Reducción de los gastos en los sitios comerciales

#### **CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD (en conjunto con los puntos anteriores)**

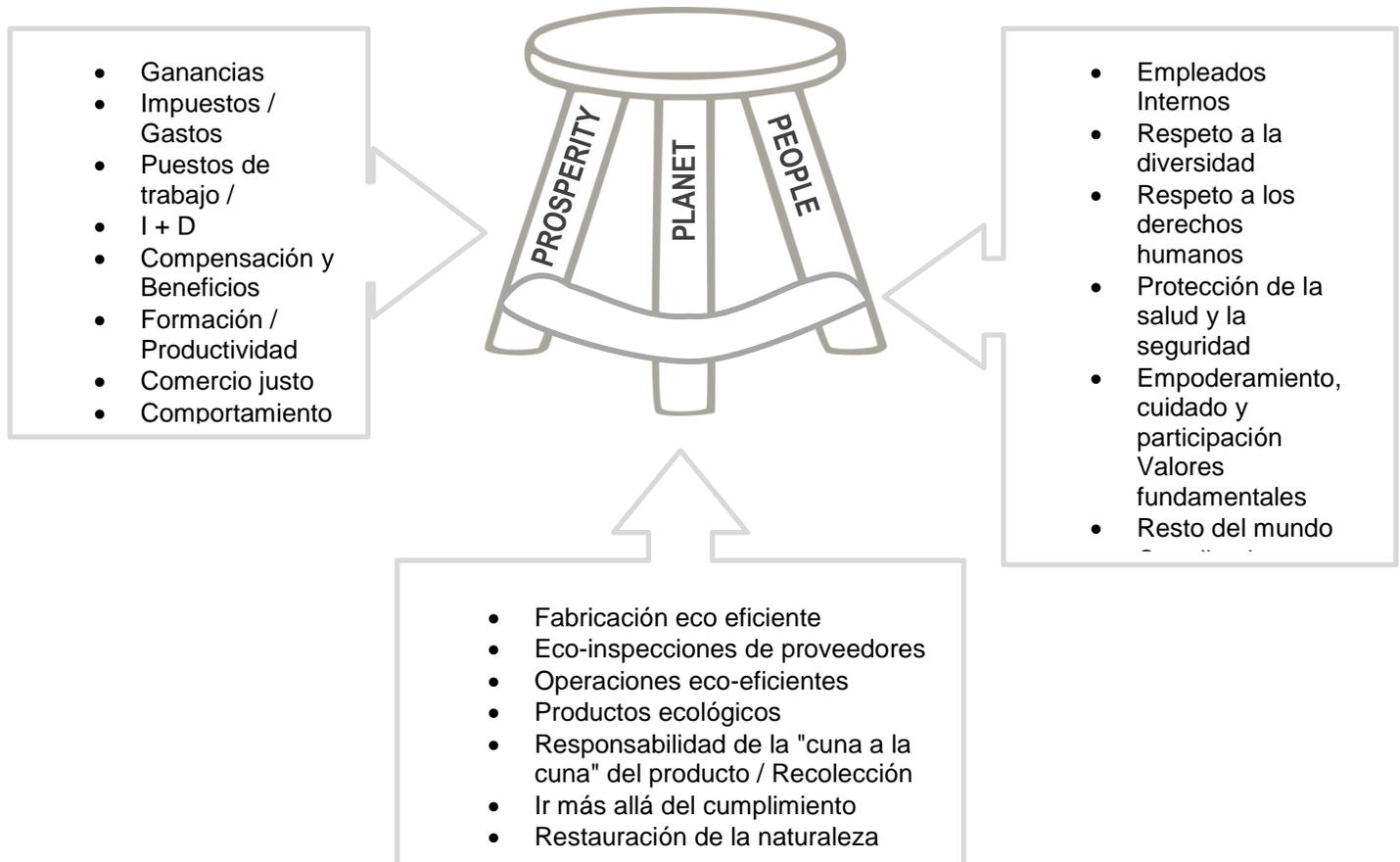
- Aumento de los ingresos / cuota de mercado
- Menor riesgo, financiación más sencilla

Cabe destacar un cambio muy importante en el modelo TBL, pues a partir del 2015, ya no se habla de **Profit** (lucro/ganancia), sino de **Prosperity** (prosperidad), este cambio en el uso de conceptos, es de gran importancia puesto que el concepto de lucro corresponde al sistema económico de mercado tradicional que llevó a la situación actual de crisis, continuar empleando este tipo de términos, puede resultar confuso, prestándose a las malas interpretaciones y aplicaciones del modelo TBL. (ONU, 2015)

Todo esto puede verse representado en el gráfico 14 y la tabla 15

## GRÁFICO 14. DESARROLLO SUSTENTABLE

### The Triple Bottom Line Model Calidad de vida/ Bienestar real/ Progreso real **PAZ y COLABORACIÓN**



Fuente: Modificado de (Willard, 2008) y (United Nations, 2015)

**TABLA 13. PRINCIPALES VARIABLES DEL MODELO TBL**

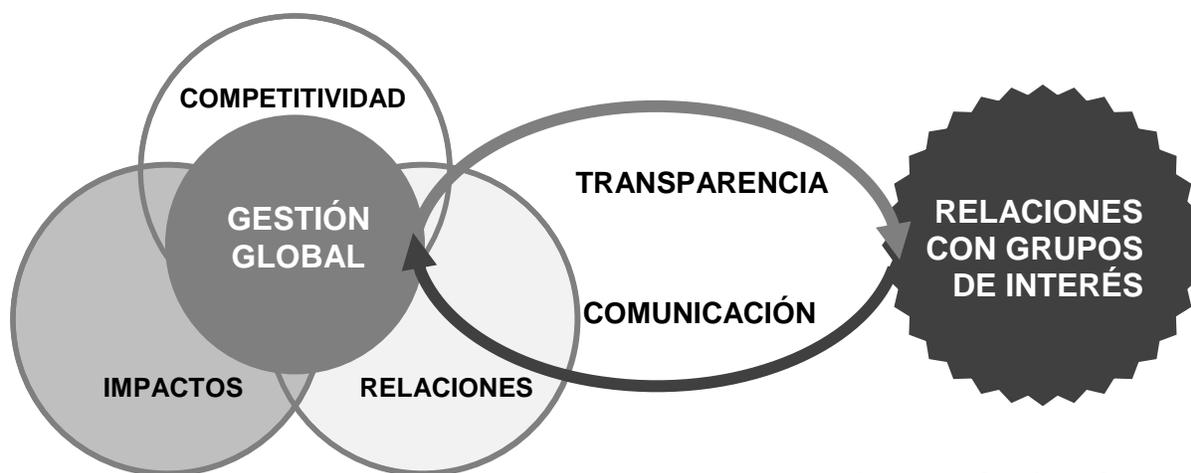
<b>ECONÓMICO</b> Nivel de vida	<b>AMBIENTAL</b> Calidad de vida	<b>SOCIAL</b> Vida
Buenos trabajos Tarifas justas Seguridad Infraestructura Comercio justo	Contaminación y desperdicios Energía renovable Conservación Restauración	Condiciones laborales Servicios de salud Educación y cultura Comunidad Justicia social

Fuente: (Willard, 2008)

### 3.2 SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL, MODELO PENTADIMENSIONAL

El modelo pentadimensional que se retoma como referencia en esta investigación, fue propuesto en el año 2009 por Luis Portales, Consuelo García, Gloria Camacho y Osmar Arandia, investigadores del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) Campus Monterrey con el fin de desarrollar un modelo de enfoque sistémico que incorporara desde el interior al exterior de la empresa en la gestión global de la empresa en el tiempo tomando en cuenta la interacción de las siguientes variables o dimensiones: gestión global, competitividad sustentable, relaciones de la empresa con los principales grupos de interés, impactos generados por la empresa, y finalmente, comunicación y transparencia.

**GRÁFICO 15. MODELO PENTADIMENSIONAL**



Fuente: (Portales, García, & Camacho, 2009)

A continuación, se retoma el contenido de este artículo, así como sus definiciones:

Se comprende a la sustentabilidad empresarial (SE) como un nuevo paradigma de enfoque sistémico, distinto al enfoque pragmático tradicional producto de la era industrial; la SE cada día cobra mayor interés en la teoría administrativa dada la necesidad percibida de generar modelos que favorezcan la permanencia de las pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) en un contexto en el que la mortalidad de estas organizaciones es muy alta durante sus primeros años de operación (de 2 a 5). Este paradigma se presenta como una alternativa al modelo de crecimiento tradicional y de maximización de la rentabilidad. (Wilson, 2003)

La sustentabilidad empresarial se puede comprender como la unión o convergencia del desarrollo sustentable (DS) y la responsabilidad social empresarial (RSE) aplicado específicamente en las organizaciones como la armonización, la vinculación de los objetivos sociales y medioambientales junto con la gestión orientada a los grupos de interés, lo que le atribuye una cualidad interna (Dirección, mandos medios y operativos) y externa en el contexto del pensamiento sistémico a través de la planeación estratégica; que visualiza a las organizaciones cómo células complejas cuya vida y funcionamiento interno depende de la interacción con su medio ambiente tomando en cuenta el factor TIEMPO (pasado, presente y futuro) a través de tres ejes: misión y filosofía de la empresa, la estructura organizacional y el diseño de transformación (Valdés, 1999).

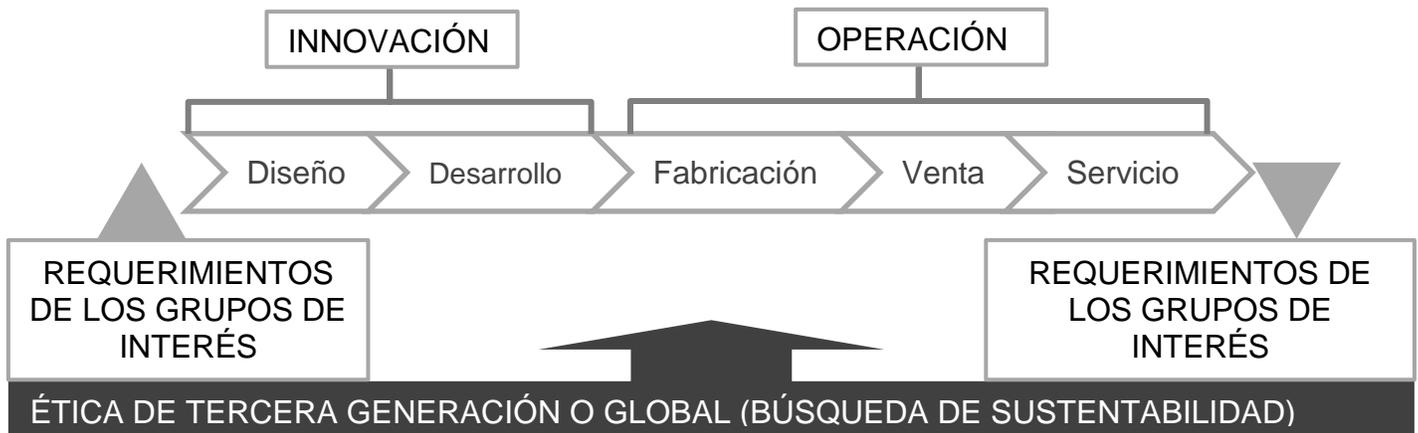
Estos factores a su vez generan una influencia en la transformación de la totalidad ambiental mediante la compleja red de interacciones a nivel simbólico y humano (realidad sociocultural), material, y energético (realidad físico química reflejada en el aspecto medioambiental) y la tendencia empresarial (con enfoque en el desarrollo financiero y económico) como ya se mencionó en la sección anterior de esta investigación.

### 3.1.1 *Dimensión de gestión global*

Es uno de los aspectos más importantes que, junto con el liderazgo significativo, desencadena toda la actividad y sucesos en la organización. Este concepto está directamente vinculado con la llamada *ética de tercera generación*, la cual se ocupa no solo del beneficio de la empresa y/o de los grupos de interés más cercanos, sino que además hace énfasis en reducir del impacto negativo y fomentar la influencia positiva en el entorno no solo local, sino mundial.

Se fomenta la sustentabilidad mediante la conjunción de los tres tipos de ética: Personal (busca la satisfacción a nivel moral, hacer bien), social (apoyar los esquemas comunitarios, hacer justicia), y global (que sea durable, es decir sistemáticamente pertinente). Así como el involucramiento de los grupos de interés que integran la cadena de valor de la organización, como se muestra en el gráfico 16:

**GRÁFICO 16. INCORPORACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LA CADENA DE VALOR**



Fuente: (Portales, García, & Camacho, 2009)

### 3.1.2 Dimensión de la competitividad

Se refiere a cuándo las naciones y las empresas se benefician mutuamente con el crecimiento y la productividad del otro, entendiendo a la competitividad como la capacidad de generar valor agregado a través de la gestión de los activos y los procesos, logrando incrementar la riqueza.

Para ello se requiere lograr y mantener una participación activa en la oferta de productos y servicios en un sector determinado, es decir en un campo específico, acumulando fuerza en el desarrollo mediante los eslabones de las cadenas productoras de valor en cada organización o empresa específico dentro de cada sector, multiplicando el crecimiento económico hacia otros sectores, aportando un beneficio permanente a lo largo del tiempo, en un enfoque sistémico de interdependencia.

El bienestar buscado se logra mediante el mejoramiento de los niveles y calidad de vida, derivado de las ventajas competitivas sustentadas en la innovación para agregar valor en los productos y servicios, esto con el fin de aumentar la rentabilidad empresarial a través del crecimiento en la productividad, la calidad y el uso eficiente de recursos. A esto se le llama competitividad sustentable, la cual contempla los siguientes aspectos, presentados en el gráfico 17:

## GRÁFICO 17. ASPECTOS DE LA COMPETITIVIDAD SUSTENTABLE



(Portales L. y., 2008)

### 3.1.3 Dimensión de las relaciones con los principales grupos de interés

Cualquier grupo o individuo que afecta o puede afectar el cumplimiento de los objetivos de una organización de manera directa es conocido como grupo de interés (stakeholders) (Freeman, 1984).

Desde este enfoque, al realizar una estrategia empresarial se busca que la dirección formule e implemente procesos que beneficien a todos los grupos y no solo aquellos que forman parte del negocio, es decir centrar el interés en la integración en las relaciones y la generación de valor para los accionistas, empleados, consumidores, proveedores, comunidades, etc. esto con el fin de lograr la permanencia de la empresa en el largo plazo. (Mc Vea, 2005). Para que se dé el desarrollo integrador, no debe existir ninguna prioridad de inicio para algún de los grupos por encima de otros.

Para poder determinar quién es o no un grupo de interés, es necesario definir en primera instancia a aquellos grupos que participan o de manera voluntaria de los beneficios producidos por la organización, y que a su vez asumen responsabilidades directas para con ella. También es fundamental considerar a aquellos grupos que no se benefician de la organización, pero que sí se ven afectados por el actuar de la misma de manera derivada, y que a su vez pueden ejercer una influencia positiva o negativa sobre ella, como es el caso de los competidores por ejemplo. La tabla 14 detalla quienes son estos grupos de interés por proximidad (Portales, García, & Camacho, 2009):

<b>TABLA 14. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS POR PROXIMIDAD</b>		
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	Legitimidad normativa	Impactos indirectos generados
<b>COMPETIDORES-ACTIVISTAS</b>	Legitimidad derivada	Impactos generados de manera bilateral
<b>COMUNIDADES LOCALES-GOBIERNO</b>	Legitimidad derivada y normativa	Impactos- beneficios indirectos
<b>CLIENTES-PROVEEDORES</b>	Legitimidad normativa	Beneficios indirecto
<b>ACCIONISTAS-EMPLEADOS-DIRECCIÓN</b>	Legitimidad normativa	Beneficios directos

Legitimidad normativa dada por una relación regulada de cierta manera en que la organización adquiere la obligación de preocuparse por su bienestar.

Fuente: (Portales, García, & Camacho, 2009)

El conocimiento de estos grupos, así como de las relaciones que se desarrollan en relación a la organización, permitirán priorizar acciones y medidas en forma de estrategias gerenciales que equilibren el uso adecuado de los recursos en tiempo y dinero en todos los niveles de la organización.

### 3.1.4 *Dimensión de impactos*

Se refiere a evaluar el posible efecto que el ser y hacer de una compañía ejercen en el entorno, en el impacto colateral no contemplado por las organizaciones a nivel ambiental y social, más allá de la rentabilidad y del retorno de inversión, producto de las ventas y de los costos operáticos.

Se trata de asumir responsabilidad y mayor riqueza no solo para los accionistas, o los demás grupos de interés miembros de la cadena de valor de la empresa, sino de trabajar de manera integradora en los aspectos propios del desarrollo sustentable, de acuerdo a la visión de la *Triple Bottom Line* (TBL) como se vio en la sección anterior de esta investigación.

Este enfoque propone desarrollar los modelos de negocio a partir del conocimiento del contexto en el que se desarrolla la empresa, en realimentación del exterior al interior, mediante un sistema de evaluación y comunicación que permita la mejora continua de la empresa en relación al impacto en los tres elementos del TBL y en el beneficio transformado en valor para los diferentes grupos de interés.

### 3.1.5 *Dimensión de transparencia y comunicación*

La rendición de cuentas a nivel organizacional en la actualidad se encuentra directamente vinculada a la sustentabilidad y la responsabilidad social corporativa, centrada más allá de los aspectos financieros en todos aquellos que generan valor para la empresa y sus grupos de interés (Sinha, 2004)

Existen diferentes tipos de reportes, asociaciones y normas generados por distintos organismos nacionales e internacionales con varios enfoques y esquemas con el propósito de guiar y controlar las conductas, actividades y resultados en pos de obtener los resultados buscados en la implementación de la sustentabilidad dentro de las organizaciones. Vale destacar en un aspecto evolutivo hacia la sustentabilidad empresarial junto con su correlación con la responsabilidad social empresarial:

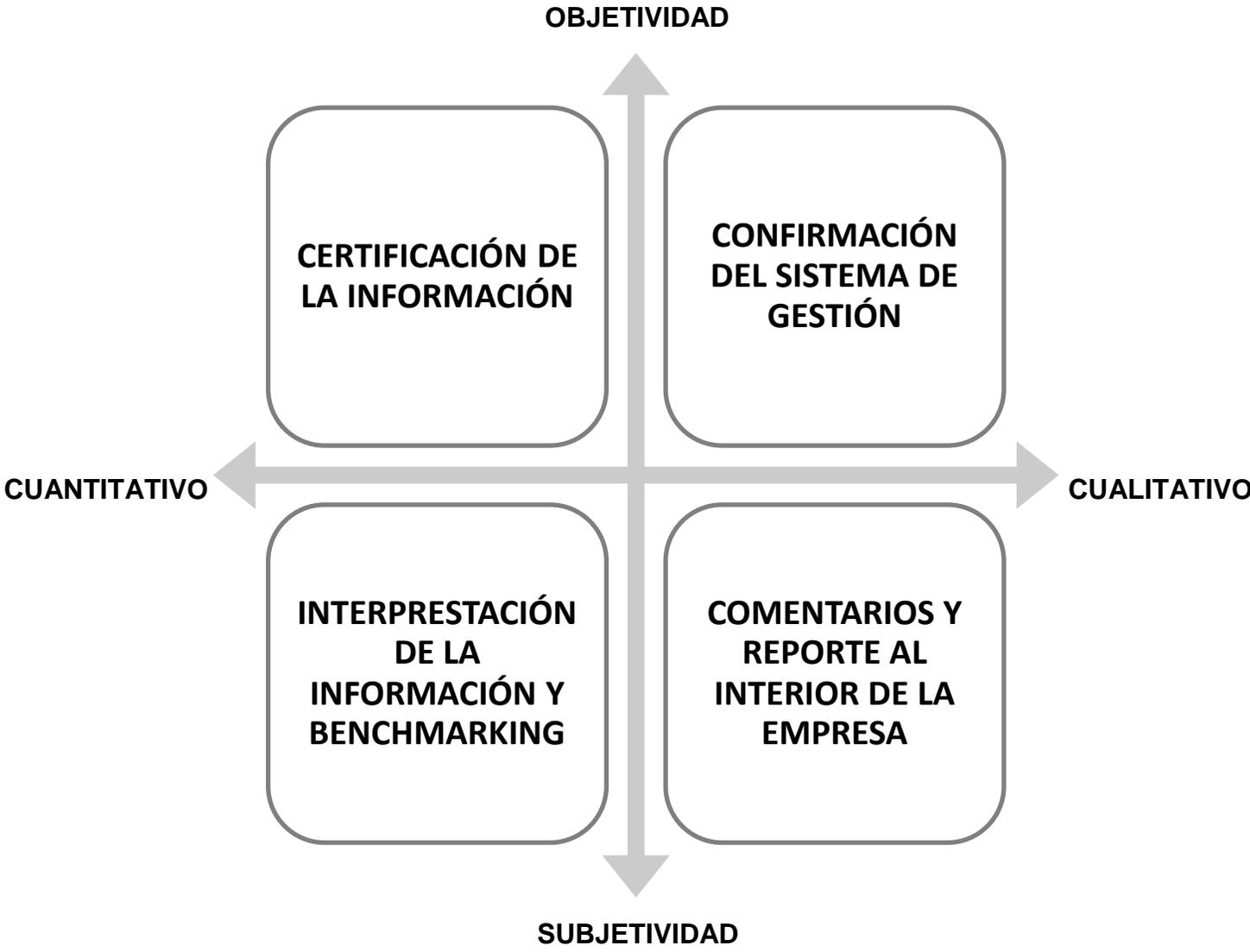
- Directrices estándares para el comportamiento de empresas multinacionales creado por La Organización Para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD) en 1976. Cuyo objetivo es que las multinacionales operen en armonía con las políticas de los países en

los que se extienden, así como con las expectativas de la sociedad. No se consideran leyes internacionales, sino que es un código voluntario de conducta propuesto para este tipo de empresas. Estas recomendaciones se clasifican en: revelación, empleo y relaciones industriales, ambiente, combate a la corrupción, e) intereses de los consumidores, ciencia y tecnología, competencia e impuestos (OECD, 2008).

- El Pacto Global (*Global Compact*) que contiene diez principios que se dividen en cuatro ejes para la observación de: los derechos humanos, medioambiente, aspectos laborales y mecanismos anticorrupción, elaborado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 1999.
- El *Global Reporting Initiative* (GRI) o Iniciativa de Reporte Global, fue creado en 1997 y desde entonces ha sido revisado y corregido múltiples veces. Este sistema de medición y reporte, contiene indicadores para elaborar reportes de la sustentabilidad de las empresas, permitiendo comparar el desempeño de las mismas. Los indicadores del GRI están estructurados en tres grandes divisiones de medición del desempeño basado en el TBL: económico, medioambiental y social. (GRI, 2013)
- Norma Mexicana de Responsabilidad Social (NMRS). Creada en 2004 por el Instituto Mexicano de Normalización (IMNC), hace énfasis en que el desempeño de una organización con la sociedad y con su impacto con el medio ambiente será una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para operar de manera eficaz. No es certificable y es voluntaria. Se basa en siete aspectos: valores éticos, beneficio mutuo con las partes interesadas (de clientes, proveedores, empleados, accionistas, comunidad y medio ambiente), liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, y mejora continua (Secretaría de Economía, 2010)

Estos reportes además de ser un medio para dar a conocer las buenas prácticas empresariales, miden el impacto generado en el medio en que se desarrollan las organizaciones. Como consecuencia la empresa gana una mejor reputación que le permite en medida que estos reportes se den a conocer al exterior y al interior de la empresa, generar ventajas competitivas y un mayor posicionamiento en el mercado. (Portales, García, & Camacho, 2009).

**GRÁFICO 18. ENFOQUES PARA EL REPORTE DE LA SUSTENTABILIDAD DE LA EMPRESA:**



Fuente: (Portales, García, & Camacho, 2009)

### 3.3 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO MODELO PARA LOGRAR LA SUSTENTABILIDAD

#### 3.1.6 Definición de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

“La RSE debe entenderse como un comportamiento que voluntariamente adoptan las empresas, más allá de sus obligaciones jurídicas, para contribuir al desarrollo económico de la comunidad y de la sociedad con la intención de mejorar la calidad de vida de las personas y sus familias, y que redundará a largo plazo en su propio interés.” (Brown, 2010, pág. 100)

La responsabilidad social empresarial es también conocida como responsabilidad social corporativa (RSC). Actualmente se le reconoce como una tendencia y una estrategia corporativa mundial que cada día toma más fuerza dentro de la esfera empresarial, matizada y adaptada de diferente manera en cada país según su cultura. (Ojeda. R. y Jiménez, 2011)

En México el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) define la RSE como: “Una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.” (CEMEFI, 2015, pág. 2)

La Comisión Europea, señala a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como “la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”.

La RSC o RSE se delimita en cuatro ejes y/o dimensiones: económico, legal, ética y discrecional (filantrópica), en un esquema piramidal donde la base es la dimensión económica y la cúspide es la filantrópica (Carroll, 2001)

De estas definiciones se puede extraer que la Responsabilidad Social Empresarial, se trata de una estrategia de sustentabilidad empresarial que busca la permanencia de la organización comprendiendo la importancia de las relaciones, respeto e interacción con sus entornos, interno

y externo a través de los grupos de interés involucrados directa e indirectamente en ser y quehacer como negocio.

### 3.1.7 *Retos empresariales: la necesidad de la RSE*

“La preocupación por la RSE surgió del reconocimiento de que el Estado no puede resolverlo todo y por tanto las empresas deben retribuir de alguna manera las facilidades que la sociedad les dispensó para que ellas nacieran y se desarrollaran y sumar sus esfuerzos con agentes económicos y el Estado. [...] El desempeño socialmente responsable de las empresas promueve un mayor sentido de identidad de cada trabajador con su empresa; mejora la percepción que el público tiene de ella y su posicionamiento en las preferencias de los consumidores.” (Brown, 2010, pág. 100)

“Históricamente, la empresa nació como una organización cuya función era la acumulación de capital y los intentos de mejora social no eran considerados, ya que los únicos intereses contemplados eran los de los accionistas. [...] La economía y las condiciones industriales existentes demandan un incremento en las diferentes formas de interacción entre las empresas y sus *stakeholders* para poder subsistir. Temas como la sustentabilidad ecológica, transparencia y contabilidad, derechos humanos y relaciones laborales y corrupción son algunos de los tópicos que enfrentan las empresas globales diariamente.” (Ojeda. R. y Jiménez, 2011, pág. 33)

“Hoy día, la empresa debe asumir una nueva tarea; no es sólo generadora de riqueza, es además una constructora de sentidos y realidades. De su desempeño depende de la salud, la estabilidad y la prosperidad de las comunidades donde opera por lo que debe contribuir a su desarrollo si desea subsistir. En esta era le compete a la empresa atender las expectativas de todos sus participantes entre los que están: empleados, directivos, inversionistas, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad. [...] Cuando una empresa es consciente de dichas expectativas y se compromete en satisfacerlas se dice que es socialmente responsable.” (FECHAG, 2015, pág. 2)

Las empresas no se comprenden ya como entes aislados centrados en su productividad interna y a la obtención de ganancias a toda costa, actualmente se vive como una necesidad urgente el

romper con este paradigma para aprovechar la integración de la empresa como una célula que forma parte del sistema, con el fin de fomentar la permanencia y salud de ambos.

En México, la forma de obtener el reconocimiento como empresa socialmente responsable es mediante la certificación de organismos autorizados, para ello se debe cumplir con las siguientes líneas estratégicas estipuladas en las normas de cada institución:

### **TABLA 15. LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE RSE EN INSTITUCIONES MEXICANAS**

#### **CEMEFI**

(Centro Mexicano para la Filantropía A.C.)

- Ética empresarial.
- Preservación del medio ambiente.
- Calidad de vida en el trabajo.
- Vinculación con la comunidad
- Conciliación trabajo-familia.
- Equidad de género.
- Eliminación de la violencia laboral y el hostigamiento sexual.

Fuente: (CEMEFI, 2015)

### 3.1.8 Principios y dimensiones de la RSE

“Ser socialmente responsable no es tarea de un día ni responsabilidad de un departamento en particular. No es una cuestión moral individual del gerente, director o dueño, sino la implicación de la empresa en su conjunto. Es un traje a la medida de cada empresa que se confecciona a través del compromiso de quienes la integran. Es, en fin, un reflejo de la ética en todas las acciones de la organización”. (FECHAG, 2015, pág. 3)

“Para lograrlo la empresa en su conjunto adopta una actitud ética en todas sus acciones donde se busca por igual:

- El desarrollo integral de sus empleados.
- El desarrollo de su comunidad.
- El cuidado y la preservación del medio ambiente.
- La generación de riqueza.

Una empresa responsable...

- Cumple, como mínimo, con la normatividad y sus obligaciones legales.
- Considera a sus empleados, su capital más valioso.
- Está conformada por personas socialmente responsables.
- Está sensibilizada con la problemática social de su comunidad.
- Conserva el medio ambiente.
- Compite con lealtad.

(FECHAG, 2015)

La CEMEFI en el documento “conceptos de responsabilidad social empresarial” presenta las siguientes dimensiones y sus definiciones:

- En su **dimensión económica interna**, su responsabilidad se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad).
- En su **dimensión económica externa**, implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aportación a la causa

pública vía la contribución impositiva. Asimismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implantación de los planes económicos de su región y su país.

- En su **dimensión social interna**, implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.
- En su **dimensión sociocultural y política externa**, conlleva a la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades y, por tanto, a un entorno de mercado favorable para el desarrollo de su negocio.
- En su **dimensión ecológica interna**, implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos; y, por lo tanto, la prevención —y en su caso remedio— de los daños que causen o pudieran causar.
- En su **dimensión ecológica externa**, conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura.

Existen muchos principios involucrados, y depende de la literatura y el autor cuáles se identifican, para principios de esta investigación se retoman los siguientes en base a la propuesta de Flor Brown Grossman (Brown, 2010) :

- **Transparencia**

Referente a las ideas, pautas y principios generales para el desarrollo de conductas socialmente responsables. Se describen y registran en los códigos de conducta y buenas prácticas, las declaraciones de principios y los modelos de elaboración de memorias sociales o de sustentabilidad. Requiere también que las empresas den a conocer, informen y publiquen sus conductas de RSE a todo aquel que desee conocerlo, en especial a los grupos de interés involucrados.

- **Normatividad**

La empresa debe de cumplir con una serie de requisitos impuestos y monitoreados por agentes de su entorno externo político, legal, social y ecológico. Por lo que la organización debe contar con sistemas e informes de auditoría en estos temas, así como con certificaciones y

acreditaciones expedidas por diversas organizaciones que avalen su esfuerzo y resultados por lograr la RSE.

- **Autoevaluación**

Como parte del sistema de control y realimentación para la planeación y ejecución estratégicas, se debe realizar una constante auditoría interna que permita realizar los ajustes o cambios necesarios para lograr los objetivos de manera clara, precisa y medible, conjuntamente los resultados y los distintos modelos de los informes de evaluación de distintas instituciones y los llamados sellos de excelencia.

- **La gestión socialmente responsable**

Es el conjunto de códigos de conductas, declaraciones de principios modelos o estándares de gestión, así como también los informes de sostenibilidad con los que debe cumplir la empresa.

- **Consumo socialmente responsable**

Las actividades de las empresas en este ámbito se canalizan principalmente a través de las denominadas etiquetas (*labels*) y certificaciones otorgadas por un organismo independiente, indicativas para el consumidor de un correcto proceso de elaboración del producto en términos de RSE. Esta es una de las muchas prácticas que las empresas pueden desarrollar para fomentar un consumo sustentable, como el definido por el Objetivo de Desarrollo Sustentable número 12: Consumo y producción responsables.

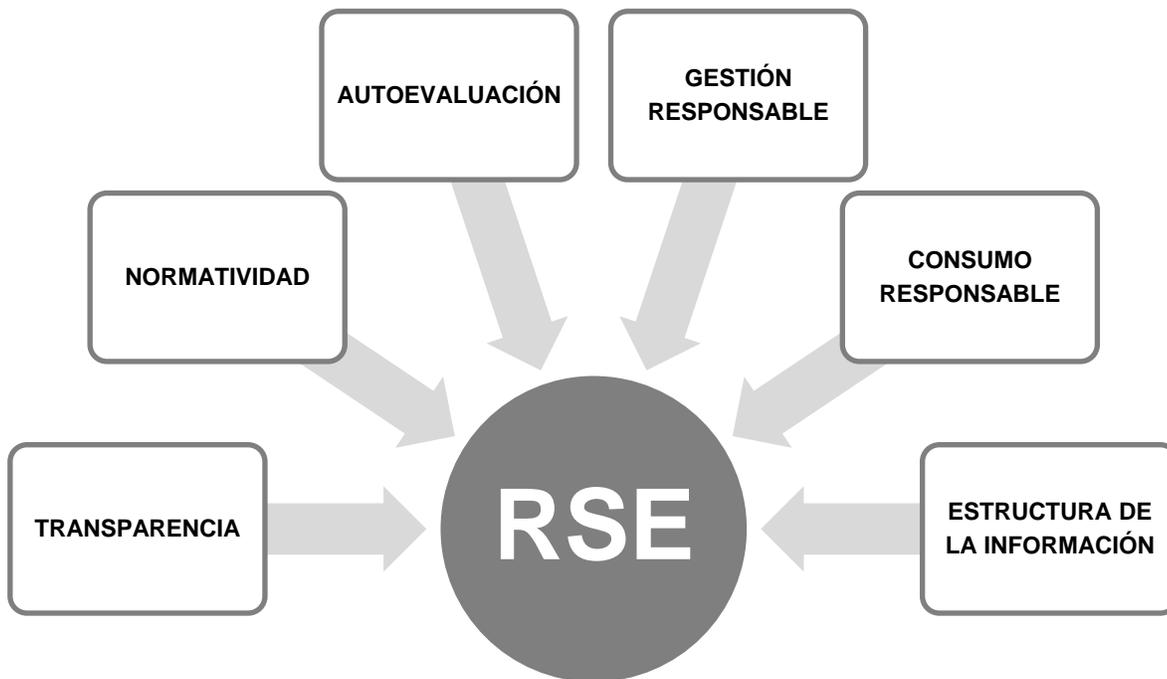
A través de estos mecanismos las empresas no solo están fomentando un cambio en sus procesos sino también influyendo en el comportamiento de los consumidores, dándoles a entender el valor añadido que sus productos y servicios generan. Escalando las acciones hacia el consumo sustentable, puede verse el importante papel que las empresas juegan para transformar las sociedades en las que operan hacia comunidades más responsables en su consumo, considerando los impactos sociales y ambientales.

- **Marcos o estructuras de información sobre RSE**

Una empresa socialmente responsable debe “rendir cuentas” ante los distintos grupos de interés. Para ello, existe en la literatura un conjunto de guías, directrices, soportes y modelos que ofrecen mecanismos de comunicación e información de las actuaciones empresariales en

materia de RSE. Se trata de sistemas específicos para comunicar o informar a la sociedad de los niveles concretos de realización y desarrollo en la materia por parte de la empresa.

**GRÁFICO 19. MECANISMOS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN EMPRESARIALES EN RSE**



Fuente: modificado de: (Brown, 2010)

### 3.1.9 La gestión de la RSE en la empresa

Existen muchos modelos para la gestión de la RSE, pero todos ellos coinciden en la importancia fundamental del respeto e integración de los grupos de interés directo e indirecto.

“El modelo de gestión de RSE vincula los beneficios y principios empresariales que mejoran las relaciones con los grupos afectados por la actividad empresarial, también llamados grupos de interés”. (Brown, 2010, pág. 103) De esta manera se identifican cuatro principales ejes y/o dimensiones basados en cuatro principales grupos de interés, como se ve en el gráfico 20:

## GRÁFICO 20. LOS EJES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL



Fuente: modificado de: (Brown, 2010)

Este proceso de integración puede resultar complicado al momento de querer implementar las estrategias en base a los lineamientos de la RSE si no se plantea desde el inicio el involucramiento y participación de los grupos de interés, resultando en costos muy altos o en el fracaso de la integración.

Lograr un desempeño empresarial íntegro y cuidadoso, requiere de una significativa inversión (no precisamente monetaria) en tiempo, reflexión, diálogo y colaboración, para desarrollar un proceso de comprensión y solución integral de los problemas sobre las temáticas de importancia tanto para la empresa como para las partes interesadas (Brown, 2010)

El modelo de los cuatro ejes de Brown, conjuga una serie de políticas transversales y buenas prácticas verificables, tanto internas como externas, de manera congruente con la filosofía de la empresa. Planteando una serie de objetivos en etapas que coinciden con la planeación estratégica y el proceso administrativo:

## **FASE ESTRUCTURAL**

- **Preparación, reflexión y planteamiento (Planeación):**  
Identificar los beneficios que la RSE puede aportar. Requiere que la gerencia y el personal comprendan los objetivos, compromisos y responsabilidades, involucrándose con el proyecto.
- **Diagnóstico Investigación y estructuración (Organización):**  
Análisis interno de los procesos, sistemas, políticas y prácticas y un análisis externo de los consumidores, proveedores, comunidades y marco jurídico.
- **Planificación estratégica y operativa (Dirección):**  
Definición de las estrategias a seguir y las operaciones que deben seguirse para lograr los objetivos.

## **FASE OPERATIVA**

- **Implantación (Ejecución):**  
Distribuir los objetivos, tareas y responsabilidades en los distintos niveles de la organización en función de sus líneas estratégicas, de su impacto y de sus capacidades técnicas y económicas para llevarlas a cabo.
- **Comunicación (Difusión y transparencia):**  
Fomentar la claridad, precisión y velocidad de comunicación interna y externa de la empresa con los diferentes grupos de interés involucrados, así como la transparencia del diálogo como proceso permanente y el desarrollo de reportes de sustentabilidad.
- **Seguimiento y medición (Control y reajuste):**  
Evaluar el avance de los procesos y la obtención de resultados mediante los indicadores establecidos en la etapa de planificación, con el fin de medir la eficacia del sistema y realizar los ajustes, aumentos, correcciones y cambios necesarios.
- **Revisión y Mejora (realimentación y mejora continua):**  
Aprendizaje dinámico a través de la experiencia con el fin de eliminar o mitigar las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas en el siguiente ciclo de gestión.

Por otra parte, el *Boston College* ha desarrollado toda su teoría sobre responsabilidad social alrededor del concepto de **Ciudadanía Corporativa**, es decir, contempla a las organizaciones como ciudadanos, como entes responsables de su medio ambiente o jugadores directos con derechos y obligaciones interdependientes con el resto de la sociedad o cultura, local e internacional.

El Centro para la Ciudadanía Corporativa del *Boston College* define la esencia de la ciudadanía como la forma en que una empresa cumple con sus valores fundamentales de manera que:

- Minimiza los daños.
- Maximiza los beneficios
- Es responsable y sensible a los principales interesados.
- Soporta un sólido resultado financiero.

Basado en el modelo de la Ciudadanía Corporativa del *Boston College* se pueden identificar siete dimensiones y cinco etapas (tabla 16):

**TABLA 16. DIMENSIONES Y ETAPAS DEL BOSTON COLLEGE**

DIMENSIONES	Etapa 1 Elemental	Etapa 2 Comprometid o	Etapa 3 Innovación	Etapa 4 Integrado	Etapa 5 Transformació n
CONCEPTO DE CIUDADANÍA	Empleo, ganancias e impuestos	Filantropía y protección del medioambiente	Gestión de grupos de interés	Sustentabilidad o <i>Triple Bottom Line</i>	Cambiar el juego
INICIATIVA ESTRATÉGICA	Cumplimiento legal	Licencia para operar	Caso de negocios	Propuesta de valor	Creación de mercados y/o cambio social
LIDERAZGO	Fuera de contacto	Soporte	En la cima	Campeón frente a ella	Visionario, por delante del resto
ESTRUCTURA	Marginal, manejo de staff	Propiedad funcional	Coordinación de funciones cruzadas	Alineamiento organizacional	Negocios Basados en la corriente principal
TEMAS DE GESTIÓN	Defensiva	Reactivo, políticas	Sensible. Programas	Pro-activo, Sistemas	Definición
RELACIONES CON GRUPOS DE INTERÉS	Unilateral	Interactivo	Influencia mutua	Alianza	Organizaciones múltiples
TRANSPARENCIA	Protección del flanco	Relaciones publicas	Información pública	Garantía	Divulgación completa

Fuente: (Mirvis, 2006)

“El tamaño no es un determinante para la adopción de una filosofía y práctica de estrategias de ciudadanía corporativa que en la medida en que la directiva esté convencida, se comprometa y lo comunique a lo largo de toda la empresa, se logrará el avance” (Ojeda. R. y Jiménez, 2011, pág. 43).

La RSE es perfectamente compatible con la forma en que se han desarrollado o determinado las etapas del proceso administrativo, por lo que resulta de fácil comprensión, siendo el cambio más importante la des jerarquización burocrática de la generación y distribución del valor, que antes se concentraba exclusivamente en de las empresas mediante las relaciones humanas y su impacto en el ambiente dónde se desarrollan.

### 3.1.10 *RSE y Desarrollo Sustentable*

La Responsabilidad Social y el Desarrollo Sustentable son dos temas que, actualmente, han cobrado importancia como resultado de las preocupaciones por aspectos económicos, sociales y ambientales de distintos grupos de interés con una visión de negocios más ética y humana en la búsqueda del crecimiento organizacional. (UAM Xochimilco, 2010)

Se puede decir que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es de alguna manera la forma en la que las empresas contribuyen a alcanzar un desarrollo sustentable. (Ojeda. R. y Jiménez, 2011), como se puede observar en la tabla siguiente.

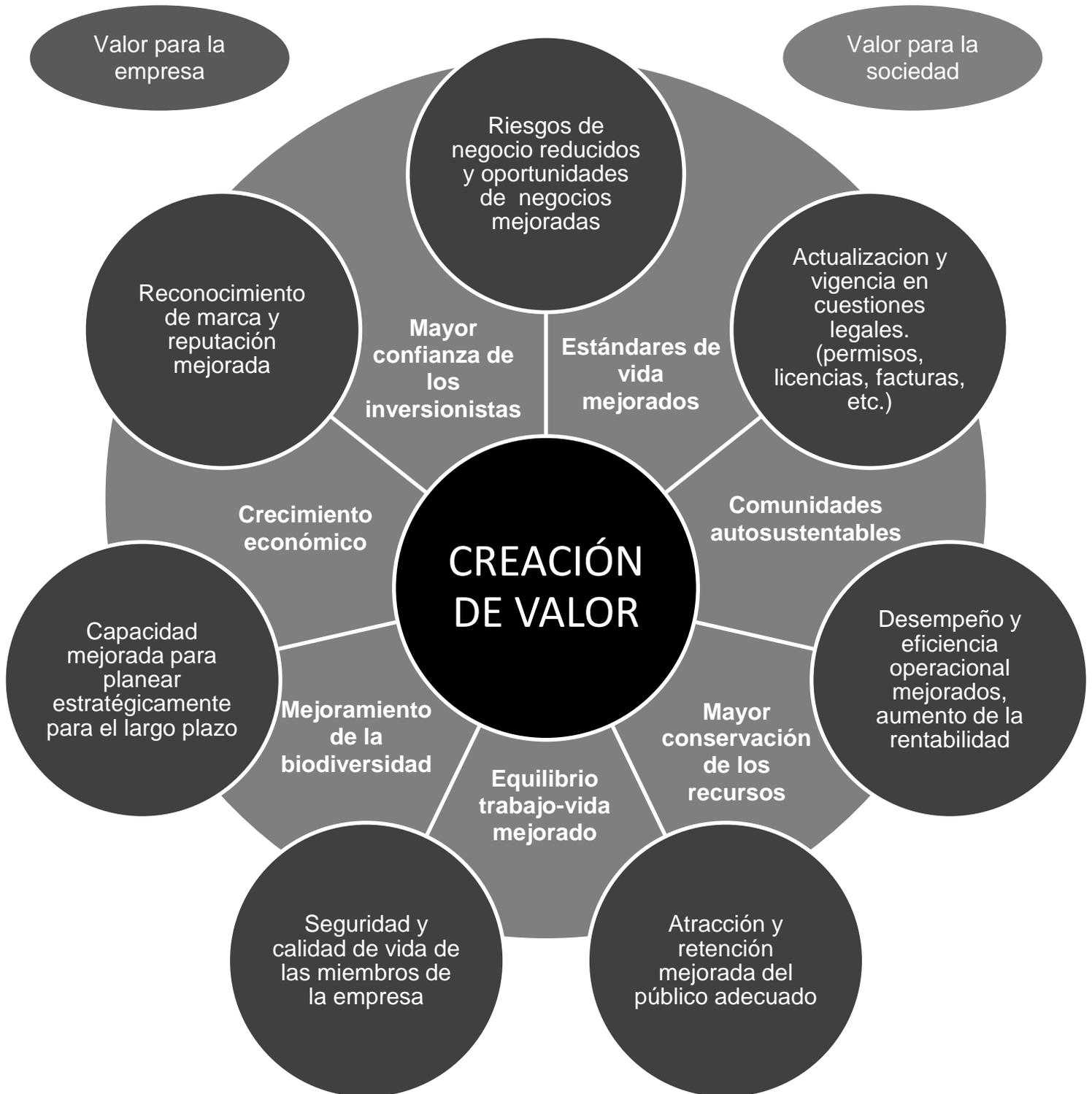
**TABLA 17. VARIABLES E INDICADORES DE DS Y RSE**

<b>ECONÓMICO</b> Economy	<b>AMBIENTAL</b> Environment	<b>SOCIAL</b> Equity
<p><b>GOBIERNO CORPORATIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura y reglas</li> <li>• Independencia</li> <li>• Responsabilidades</li> </ul> <p><b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos y obligaciones</li> <li>• Segregación de funciones</li> </ul> <p><b>GESTIÓN DE RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalización</li> <li>• Integridad</li> </ul> <p><b>ÉTICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía empresarial alineada a los objetivos y a los principios de sustentabilidad y las leyes locales</li> </ul> <p><b>ANTILAVADO DE DINERO</b></p> <p><b>DISTRIBUCIÓN A ACCIONISTAS</b></p>	<p><b>MATERIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Locales, biodegradables, no dañinos. Recuperables y reutilizables</li> </ul> <p><b>ENERGÍA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de consumo</li> <li>• Ahorros</li> <li>• Su uso en el desarrollo de productos y servicios</li> </ul> <p><b>AGUA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de consumo</li> <li>• Ahorros</li> <li>• Su uso en el desarrollo de productos y servicios</li> </ul> <p><b>BIODIVERSIDAD</b></p> <p><b>EMISIONES, VERTIDOS Y RESIDUOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CO<sub>2</sub></li> <li>• Gestión de material peligroso</li> </ul> <p><b>TRANSPORTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar distancias y tiempos de recorridos.</li> <li>• Reducir el uso de transporte use combustibles fósiles o químicos dañinos para el medioambiente.</li> </ul>	<p><b>PRÁCTICAS LABORALES ÉTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación y educación</li> <li>• Diversidad</li> </ul> <p><b>DERECHOS HUMANOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas de seguridad</li> <li>• Prevención de la explotación infantil</li> <li>• Libertad de asociación</li> </ul> <p><b>PREVENCIÓN DE LA SOCIEDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrupción</li> <li>• Políticas públicas</li> </ul> <p><b>RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y seguridad al cliente</li> <li>• Etiquetado de productos</li> <li>• Comunicación y marketing</li> </ul>

Fuente: Modificado de (González, 2012)

Las estructuras y lineamientos de la RSE permiten iniciar con el cambio de cultura empresarial que conduce a lograr el exitoso desarrollo e implantación de una estrategia sustentable. Por ello se propone retomar estos conceptos como una guía inicial al identificar las principales variables e indicadores que pueden emplearse en los casos de estudio particulares de esta investigación.

**GRÁFICO 21. SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL, RSE Y CREACIÓN DE VALOR**



Fuente: modificado de (BHP Billinton, 2009, pág. 6).

A finales del 2015, las Naciones Unidas publicó los Objetivos de Desarrollo Sustentable (*Sustainable Development Goals*) como parte de la Agenda 2030 (ONU, 2015)

El papel que las empresas juegan dentro de esta Agenda es de suma importancia, ya que la Agenda 2030 es un llamado a la acción hacia las **personas**, el **planeta** y la **prosperidad**, redefiniendo las “3P” de la sustentabilidad hacia un concepto de crecimiento basado en el bienestar humano y no en las ganancias económicas.

Dentro de esta agenda, actualmente se describen 17 metas para el desarrollo sustentable, las cuales coinciden con las dimensiones pertenecientes a los 4 ejes de la RSE, siendo estos una estrategia para la incorporación de la sustentabilidad a las empresas:

**GRÁFICO 22. 17 OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE AGENDA 2030**



Fuente: Modificado de (United Nations, 2015)

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen la posibilidad de fomentar la generación de **Negocios Inclusivos** como parte de una estrategia sustentable (sistémica, holística y con impactos para el largo plazo), que contribuye directamente al fomento de asociaciones y generación de bienestar tanto para los consumidores del producto y la empresa como para todos los integrantes de la cadena de valor de la misma.

El concepto requiere de la **creatividad e innovación en el valor** para extender los mercados de las empresas y aumentar su rentabilidad. Los involucrados son definidos como “las personas y empresas en la Base de la Pirámide” (**BoP**), participando en la cadena de valor como proveedores, distribuidores, minoristas, consumidores, empresarios e innovadores y/o como empleados adicionales.

### GRÁFICO 23. POSIBLES COLABORADORES PARA EMPRESAS INCLUSIVAS



Fuente: (United Nations, 2015)

Las **prácticas empresariales inclusivas** pueden ser descritas como "negocios inusuales". Los productos, los procesos y los servicios, necesitan ser diseñados específicamente o rediseñados inteligentemente, en constante realimentación, aumentando la velocidad de respuesta, buscando un estado continuo de adaptación, mejora y cambio. Por ello se plantean como una situación de ganar-ganar para las MiPyMEs especializadas y/o con recursos limitados, presentando 00ventajas muy específicas como se muestra en la tabla a continuación:

REQUERIMIENTOS PARA LAS COMPAÑÍAS	TABLA 18. BENEFICIOS DE LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES INCLUSIVAS				
	PARA LAS COMPAÑÍAS	PARA LAS PERSONAS EN LA BoP	PARA LAS COMPAÑÍAS	PARA LAS PERSONAS EN LA BoP	PARA LOS GOBIERNOS
<b>Cambio de mentalidad:</b> disposición a colaborar con nuevos mercados	Mayor rentabilidad/ autosuficiencia económica	Empleos e ingresos	Mayor rentabilidad/ autosuficiencia económica	Empleos e ingresos	Aumento de los ingresos tributarios
Alta comprensión y conocimiento de los mercados locales e informales	Mayor cuota de mercado	Mayor acceso al mercado	Mayor cuota de mercado	Mayor acceso al mercado	Servicios sociales mejorados
Investigación de mercado, recursos / inversión	Menores costos operativos	Apoyo a la dignidad humana	Menores costos operativos	Apoyo a la dignidad humana	Aumento del PIB*
Innovación y creatividad	Nuevos consumidores	Acceso, innovación y tecnología	Nuevos consumidores	Acceso, innovación y tecnología	Mayor apoyo infraestructural
Cálculo adecuado del retorno de la inversión	Mejores marcas de productos	Mayor facilidad de crédito	Mejores marcas de productos	Mayor facilidad de crédito	Mejora del clima de negocios
<b>PACIENCIA CONSTANCIA FLEXIBILIDAD COMUNICACIÓN</b>	Mayor facilidad para negociar debido a mejores relaciones con el gobierno y las comunidades	Mejores condiciones de vida como resultado de los puntos anteriores	Mayor facilidad para negociar debido a mejores relaciones con el gobierno y las comunidades	Mejores condiciones de vida como resultado de los puntos anteriores	Mayor acceso a las inversiones (extranjeras directas)

\*Producto Interno Bruto

Fuente: Modificado de (Southern Africa Trust, 2016).

El concepto de Negocios Inclusivos es perfectamente conciliable con los principios de la RSE, sobre todo en cuanto a la importancia de la vinculación y comunicación hacia el exterior de la cadena de valor y con los entornos directos e indirectos. Esto se reflejará en el rediseño de los modelos de negocios para las MiPYMEs editoriales especializadas, pues la colaboración, la creatividad y la innovación son las bases para lograr la transformación del paradigma empresarial y social hacia la gestión sustentable.

## IV. ESTUDIOS DE CASO

---

Es importante para fines de esta investigación mencionar, que antes del presente trabajo, ninguna de las empresas referidas a continuación contaba con documentos organizacionales formales de manera escrita y estructurada.

Se generó el contenido mediante la combinación de la información presente en su sitio web, entrevistas y publicaciones en apariciones oficiales en ponencias publicadas en línea, y sobre todo a través de entrevistas directas con sus integrantes. De igual manera, se obtuvo información de la copia de artículos diversos presentada por ellos y otros escritores en diferentes publicaciones; por medio de conversaciones con sus directivos y algunos colaboradores; así como a través de la observación directa en sus instalaciones (Casos A y C).

(La información presentada a continuación aún no ha sido aprobada en su totalidad como un documento interno por los directivos de las empresas).

## 4.1 CASO A.

### 4.1.1 Entorno interno. Descripción Preliminar

#### 4.1.1.1 ANTECEDENTES. DATOS GENERALES

##### **Caso A.**

Organización dedicada a la producción y diseño editorial impreso, exclusivo, creativo y de alta calidad estética, en tirajes breves de 250 ejemplares que reducen el desperdicio y permiten la creación de productos coleccionables con un alto valor cultural mediante una cuidadosa

#### **ACTIVIDAD FUNDAMENTAL**

Edición, diseño, elaboración, publicación y difusión de contenidos impresos en tirajes breves que permiten la transmisión de contenidos de manera directa (de mano en mano), creación con alto valor estético y unicidad.

Se cuenta con la producción de dos tipos diferentes de libros:

- **Autoediciones experimentales:**

Mediante la imprenta Risograph que permite darle forma a libros de tiraje corto, ediciones económicas, principalmente de poesía o arte, mediante diferentes tipografías, tamaños, papeles, técnicas de encuadernación, acabados, etc., con el fin de integrar el formato y el contenido para enriquecer la experiencia de la lectura transformada por el objeto y realizada por una persona.

Cuenta con más de 20 puntos de venta donde se distribuyen todas las publicaciones, excepto la serie RR (*Arrisar la Riso*) que, por su muy corto tiraje, se vende a través de la tienda en línea, directamente desde las oficinas o en ferias del libro.

- **Coediciones:**

A solicitud de autores particulares o instituciones gubernamentales (Museo del Chopo, UAM, etc.), se realiza la edición del contenido, diseño editorial, seguimiento de la impresión y acabados.

#### **ACTIVIDADES ALTERNAS**

Diseño gráfico, servicios editoriales, autoedición y talleres (tipos móviles, grabado y libros experimentales).

Cabe destacar que actualmente el servicio de diseño gráfico ha tomado un papel primordial en la generación de recursos económicos para la empresa, estando a la par, o incluso a veces en una posición más importante que la producción editorial.

#### **4.1.1.2 HISTORIA**

Caso A. es una joven Microempresa editorial con apenas 5 años de existencia. Fue fundada en el 2011 por su Directora General, diseñadora gráfica de profesión, editora por vocación y heredera de una tradición de librerías, actual propietaria de la librería de segunda mano.

La editorial surgió como proyecto personal de la directora ante la separación de su anterior proyecto, una revista y el despacho de diseño con el mismo nombre, en el cual ya no participa.

La empresa inició con cuatro trabajadores, pero en sus primeros dos años hubo muchos cambios de personal, hasta que hacen un par de años se conformó finalmente el equipo de colaboradores actual.

Hoy en día, se cuenta con una impresora *Risograph* que usa tintas biodegradables hechas a base de soya que permite la impresión calculada de volúmenes totalmente ecoamigables, eliminando desechos tóxicos (líquidos y gaseosos) y reduciendo casi en su totalidad el desperdicio. También con una máquina de tipos móviles empleada para impartir talleres y crear materiales sueltos.

#### **4.1.1.3 FILOSOFÍA**

Editorial cuyo valor principal se centra especialmente en la alta calidad de su diseño, así como en la minuciosa selección de sus contenidos, enriqueciendo la experiencia del lector transformada por el objeto (libro), por lo que es de fundamental importancia mantener la experiencia multisensorial quinestésica-visual de los textos impresos.

Citando a su Directora General: “Cada libro merece un tratamiento diferente, cada lector merece un libro diferente”

#### **VISIÓN**

Mantener y promover la bibliofilia exaltando la experiencia de lectura e integración del objeto/contenido/lector, generando una propuesta que sobreviva, permanezca y rebase la

introducción de los libros y contenidos digitales reduciendo el desperdicio y el desecho de libros sin dueño.

## **MISIÓN**

Generar libros con alto valor cultural y estético para colaborar en la difusión de materiales de gran belleza, coleccionables y que enriquezcan la experiencia de lectura de los bibliófilos amantes de estos objetos e interesados en vivir rodeados de ellos, heredarlos o compartirlos.

## **PRINCIPIOS Y VALORES**

- Creatividad.
- Compromiso y dedicación.
- Bibliofilia.
- Calidad.
- Diversidad.
- Respeto, honestidad y confianza.
- Tradición.
- Colaboración y participación.
- Realimentación, formación constante (actualización).

## **OBJETIVOS**

- **Principal**

Lograr ser una empresa sustentable, fomentando la rentabilidad de la empresa, promoviendo el amor a los libros, a la experiencia de lectura, el trabajo interdisciplinario y colaborativo a nivel local, nacional e internacional, sin afectar al medioambiente.

- **Sub objetivos**

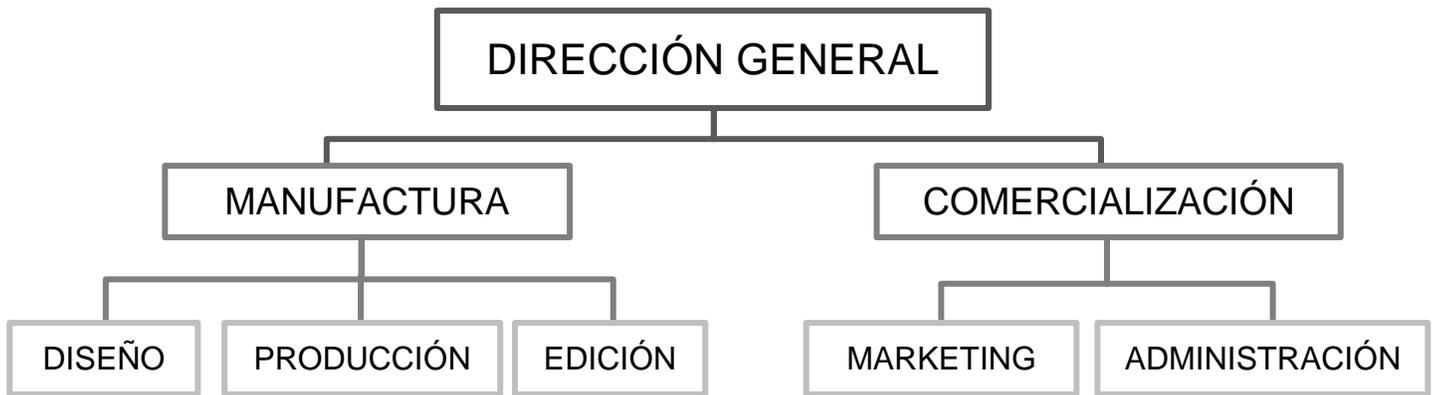
Colaborar directamente con el autor en la producción y el diseño del libro, resultando en la creación de objetos donde la letra está intrínsecamente relacionada con su forma, reduciendo libros accesibles que honran la calidad de su contenido a través de sus formas y materiales: papel, impresión, encuadernación y diseño.

### **4.1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**

Actualmente la organización cuenta con 5 miembros formales que se encargan de todas las funciones. Por lo anterior, no se cuenta con un organigrama que se ajuste por puesto a cada integrante de la empresa. A continuación se sugiere un esquema basado en las dimensiones de

responsabilidad detectadas actualmente y que posiblemente surjan a futuro, como guía para que se actualice conforme al crecimiento de la empresa.

**GRÁFICO 24. ORGANIGRAMA DE LA CASO A.**



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

#### 4.1.1.5 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

##### **DIRECTORA GENERAL**

##### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Selección de autores y proyectos.
- Toma de decisiones sobre las colecciones, publicaciones y líneas de productos.
- Toma de decisiones editoriales y de diseño.
- Dirección general de las estrategias organizacionales (decisión final).
- Relaciones públicas.
- Solicitudes de patrocinios.
- Participación y presencia en eventos.
- Contacto con posibles clientes.

##### **DIRECTORA EDITORIAL**

##### **Responsabilidades y/o funciones:**

##### **EDICIÓN**

- Cuidado de edición y corrección de estilo de todos los libros.
- Redacción de semblanzas y reseñas.
- Unificación de criterios.
- Revisión de todos los textos para publicación.
- Redacción de las notas para: blog, newsletter, sitio web.

##### **PRODUCCIÓN**

- Toma de decisiones de producción (interna o externa).
- Supervisión de la producción.
- Entrega materiales para imprenta.
- Recolección, transporte y supervisión del material impreso.

## **PROMOCIÓN**

- Registro de cada libro con: Ficha técnica, fotos, reseña, foto y semblanza de autor.
- Desarrollo de eventos y organización de presentaciones.
- Propuesta de contenidos para el newsletter.
- Desarrollo de sistemas de promoción (folletos, postales, separadores, banners y virtuales como anuncios, banners y campañas web, etc.).
- Desarrollo y administración de contenidos y estrategias digitales (Twitter, Facebook, blog y sitio web).
- Participación y presencia en eventos.
- Contacto con posibles clientes.
- Servicio a clientes.

## **DIRECTORA COMERCIAL**

### **Responsabilidades y/o funciones:**

#### **ADMINISTRACIÓN**

- Facturación.
- Cobranza.
- Presupuestos por proyecto.
- Registro de entradas y salidas por proyecto.
- Definición del precio de venta al público (PVP).

#### **VENTAS**

- Control de inventarios.
- Asistencia y participación en ferias, venta directa, venta por internet y consignaciones.
- Registro de ventas en ferias, venta directa, venta por internet y consignaciones en notas de remisión, bitácora de ventas y bases de datos.
- Reporte semanal de ventas a la dirección general.
- Proyección de ventas y propuestas de estrategias comerciales y de promoción.
- Registro de entradas y salidas de libros en notas de remisión, bitácora de ventas y bases de datos.
- Servicio a clientes.

## **PRODUCCIÓN**

- Compra de materiales, encuadernación, imprenta, acabados y distribución.
- Solicitud de cotizaciones.
- Planeación de calendarios.

## **DISEÑADOR SENIOR**

### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Diseño editorial de los libros (formación, ilustraciones, portadas, etc.).
- Planeación de la producción.
- Desarrollo de fotografía, animación y video.
- Diseño del newsletter digital.
- Diseño gráfico en general y para material de promoción físico y virtual.
- Participación y presencia en eventos.
- Contacto con posibles clientes.
- Servicio a clientes.

## **DISEÑADOR**

### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Diseño editorial de los libros (formación, ilustraciones, portadas, etc.).
- Planeación de la producción.
- Desarrollo de fotografía, animación y video.
- Diseño del newsletter digital.
- Diseño gráfico en general y para material de promoción físico y virtual.
- Participación y presencia en eventos.
- Contacto con posibles clientes.
- Servicio a clientes.

## **CONTADOR (Externo)**

### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Impuestos.

## 4.1.2 Entorno externo

### 4.1.2.1 MODELO ACTUAL DE NEGOCIOS

A continuación, se presenta un esquema propuesto para representar el modelo actual de negocios para la organización. Hasta el momento no se contaba con una representación visual que sirviera de apoyo para comprender y analizar el flujo y dinámica de la empresa.

El modelo de negocios actual engloba las dos maneras de producir libros: mediante las coediciones y los libros del sello dentro del rubro Editorial.

- En las **coediciones**. Los autores e instituciones interesados en trabajar con Caso A., se hacen cargo del financiamiento de todo el proceso de edición, producción y distribución, además de ceder un pequeño porcentaje de los productos creados para las colecciones de la editorial que se hará cargo de su colocación o venta. En algunos casos los libros portan el sello de, en otros casos no se incluye, todo depende del trato acordado con la Directora General según su coherencia con las líneas, colecciones e imagen de la empresa.
- **Autoediciones:** En los libros experimentales o libros objeto.

También incluye las otras actividades que la empresa realiza, como lo son:

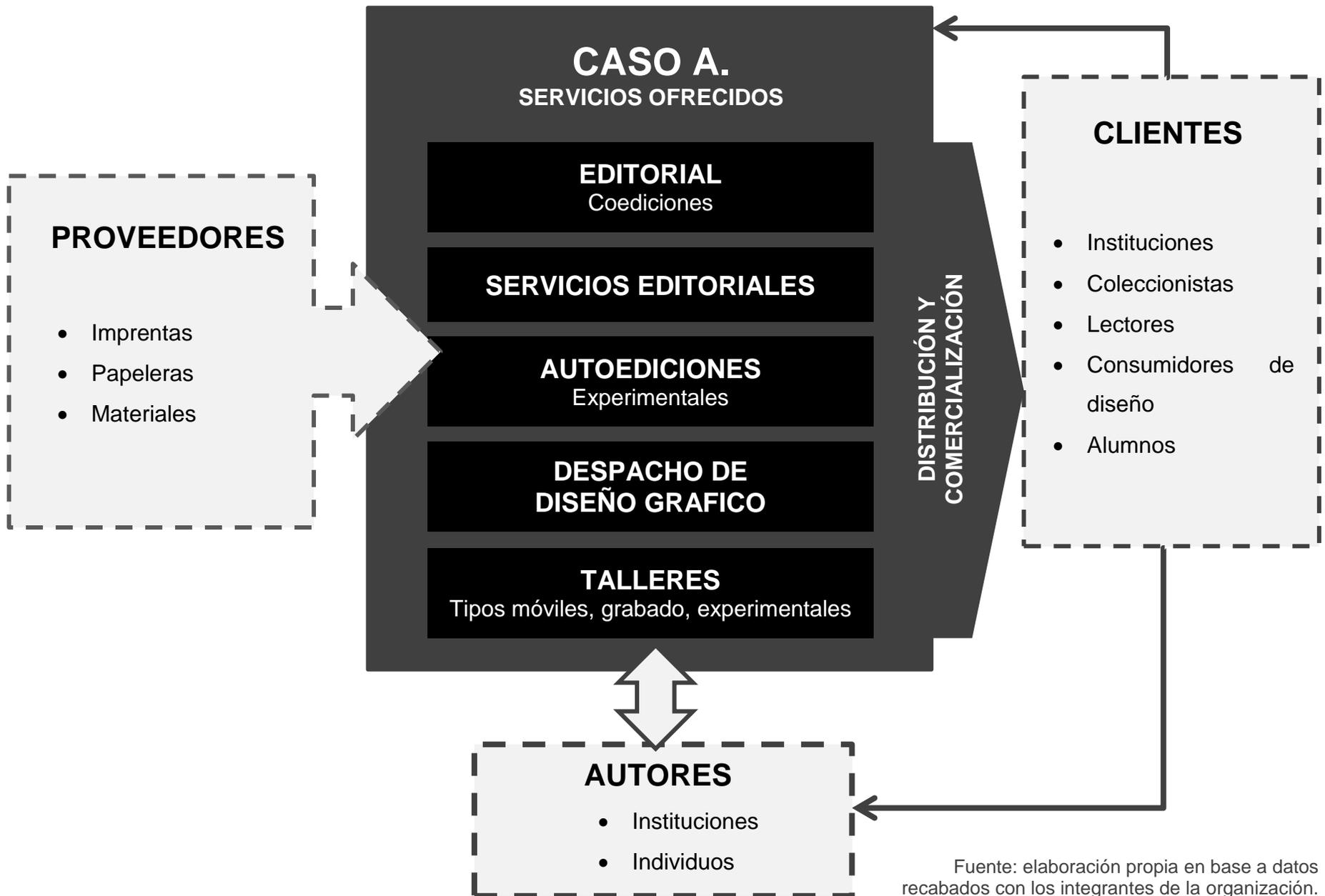
- **Servicios editoriales:** para individuos u organizaciones que ya han tomado las decisiones estratégicas respecto a su publicación y se hacen responsables por el pago de los costos fijos en la elaboración de su producto, así como de la distribución y comercialización del mismo. Pero que requieren de los servicios de revisión, corrección y edición del texto, el diseño editorial, el estilo del sello de esta empresa, y sobretodo un tiraje corto con los atributos que permite la imprenta Risograph.
- **Despacho de diseño gráfico:** especializado en diseño editorial, pero con capacidad de ofrecer un amplio abanico de posibilidades tanto en propuestas digitales como impresas.
- **Talleres:** Por temporadas se ofrecen diferentes talleres abiertos al público general interesado en la tradición editorial y sobretodo en la experiencia del trabajo manual que ofrecen el uso de tipos móviles, las diferentes técnicas de grabado, el uso de diferentes papeles y formatos.

Esta empresa, puede trabajar de manera integral involucrando todas sus áreas, o aprovechar cada una de manera independiente.

Dentro del mismo modelo se contemplan diferentes ciclos de realimentación e interacción que dependen de manera muy específica de la toma de decisiones centralizada en la Dirección General como se puede ver en el organigrama del Gráfico 24.

Actualmente los servicios del despacho de diseño gráfico están aumentando su importancia al convertirse en la fuente de proyectos e ingreso más regular, lo que permite que la empresa subsista, aunque aún no alcanza la estabilidad, y mucho menos la rentabilidad.

GRÁFICO 25 MODELO ACTUAL DE NEGOCIOS CASO A.



## 4.2 CASO B.

### 4.2.1 Entorno interno. Descripción Preliminar

#### 4.2.1.1 ANTECEDENTES. DATOS GENERALES

Por petición del Director General, se solicitó mantener el nombre de la empresa así como los datos de contacto como confidenciales, además de que no se cuenta con oficinas físicas.

Para fines de la presente investigación se referirá a la empresa editorial como “**Caso B.**”, y al estudio de diseño gráfico como “**Estudio S**”. A pesar de que se tratan de dos empresas independientes, como se analizará más adelante, mantienen una relación estrecha y compleja fundamental para las operaciones actuales de la Caso B., constituyendo esta última el estudio de caso B.

### **CASO B.**

#### **ACTIVIDAD FUNDAMENTAL**

Por su perfil de generación y coordinación de proyectos, se le considera principalmente como **una gestora, productora y comercializadora de contenidos culturales**, en específico de publicaciones editoriales, impresas, digitales y multimedia referentes a los temas “de frontera” (los más avanzados en el campo) sobre comunicación social en México y América Latina, dirigido a un público académico universitario.

Principalmente en temas como: economía política de los medios, comunicación política, el derecho a la información, estudios de audiencias, comunicación aplicada, comunicación y violencia; el periodismo convergente y ciudadano; el desarrollo de las redes sociales digitales y la consecuente mutación cultural/sociedad, entre otros.

#### **ACTIVIDADES ALTERNAS**

- Participación en Ferias y congresos.
- Blog.
- Cursos online sobre temas selectos de comunicación.
- Proyecto radiofónico (coproducido).
- Conferencias magistrales.

#### **4.2.1.2 HISTORIA**

El estudio de diseño gráfico, Estudio S, fue fundado de manera individual en el 2007 por el director general de la empresa, quien también funge como director de la editorial. La empresa cuenta con un empleado de manera permanente y sistema de subcontratación temporal por proyecto. En el 2011, se fundó Caso B. como una sociedad de dos personas, el director creativo que es el director general de Estudio S, y el director de comunicación.

Ambas empresas están constituidas de manera independiente y autónoma, pero colaboran de manera directa, estrecha y altamente vinculada en las funciones de la creación de contenidos en los temas de Comunicación y Comunicación social, especialmente en la etapa de diseño editorial como se describe más adelante en el modelo de negocios. Además de que cuentan con el mismo Director General, quien vincula y administra los proyectos para ambas organizaciones.

#### **4.2.1.3 FILOSOFÍA**

##### **VISIÓN**

Ser una referencia editorial reconocida y respetada internacionalmente en los temas de comunicación, a través de la producción de contenidos culturales que promuevan la transformación social en las comunidades de México y América Latina.

##### **MISIÓN**

Ser una empresa productora de contenidos impresos, digitales y multimedia, proporcionando a los usuarios/clientes herramientas prácticas, didácticas, teóricas, metodológicas, contextuales e interactivas, que permitan un mejor aprovechamiento de los contenidos, así como el reconocimiento e impulso de construcción colaborativa del conocimiento, a través de la creación de un catálogo de publicaciones sobre comunicación elaboradas por autores latinoamericanos reconocidos en el campo y, al mismo tiempo, impulsar nuevos talentos y perspectivas emergentes de la comunicación social.

##### **PRINCIPIOS Y VALORES**

- Curiosidad
- Creatividad
- Autonomía
- Calidad.
- Flexibilidad y adaptabilidad
- Colaboración, trabajo en equipo y participación.

- Compromiso y dedicación
- Realimentación, formación constante (actualización).
- Actividad y participación

## **OBJETIVOS**

- **Principal:**

Superar el desafío de la transición del libro impreso al digital, logrando la rentabilidad y sustentabilidad de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

- **Sub objetivos:**

Ir más allá de la cultura del libro, fomentando la cultura de construcción y gestión de conocimientos con carácter participativo y colaborativo, generando una comunidad de usuarios/clientes.

Lograr agilizar los procesos de creación, edición, distribución, realimentación y transformación de contenidos, aprovechando las nuevas tecnologías disruptivas de la información digital e inteligente.

### **4.2.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**

Caso B. actualmente cuenta con 2 integrantes fijos, una alianza estratégica con su colaborador principal Estudio S, además de una cartera seleccionada de profesionales independientes especializados que son subcontratados por proyecto dependiendo del perfil requerido y que trabajan por honorarios.

### **4.2.1.5 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA CASO B.**

#### **DIRECCIÓN GENERAL, EDITOR**

##### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Representante legal.
- Relaciones comerciales con autores y clientes.
- Toma de decisiones gerenciales.
- Dirección y gestión de contenidos: especialista en comunicación (vínculos y relaciones con el campo de comunicación).

- Toma de decisiones gerenciales y administración (planeación y gestión de proyectos, contacto con socios comerciales y colaboradores, etc.).
- Dirección de arte y producción.
- Selección y coordinación de colaboradores externos independientes por proyecto de acuerdo al perfil requerido.

#### **ASISTENTE EDITORIAL**

##### **Responsabilidades y/o funciones:**

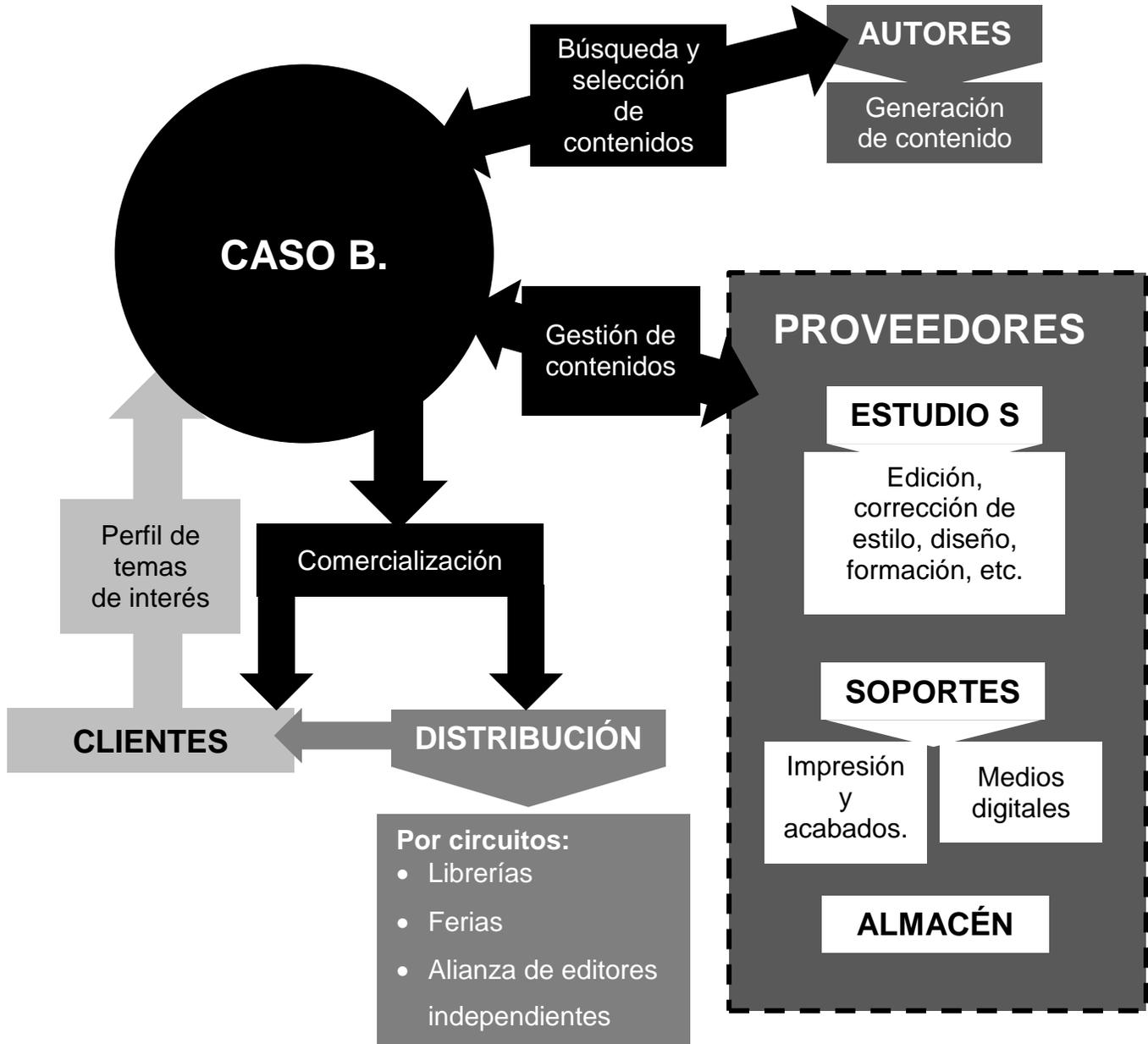
- Apoyo general al director.
- Organización de los calendarios, horarios y agenda del director y la empresa.
- Recibo de archivos.
- Administración de contactos.

#### *4.2.2 Entorno externo*

##### **4.2.1.6 MODELO ACTUAL DE NEGOCIOS**

El siguiente gráfico es una representación propuesta por la investigadora con el objetivo de plasmar de una manera visual fácil de comprender la dinámica de interacción entre la organización y sus principales grupos de interés dentro de su cadena de valor.

**GRÁFICO 26. REPRESENTACIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS CASO B.**



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

## **4.3 ESTUDIO DE CASO C.**

### *4.3.1 Entorno interno. Descripción Preliminar*

#### **4.3.1.1 ANTECEDENTES. DATOS GENERALES**

##### **Caso C.**

Sello reconocido por su libro-revista homónima coleccionable, uno de los principales referentes en la investigación y publicación de temas enfocados al arte y la cultura de México.

Esta empresa ha vivido dos periodos diferentes en su historia, a cargo de diferentes propietarios y editores. El equipo actual tomó la dirección desde 1988, pero a pesar de su larga trayectoria, reconocimiento y experiencia, actualmente sufre de la crisis generalizada vivida por la industria editorial.

##### **ACTIVIDAD FUNDAMENTAL**

Edición, diseño, elaboración y publicación de contenidos de alta calidad, centrados en la investigación, documentación y difusión de temas referentes a las artes y la cultura de México.

##### **PUBLICACIONES:**

- Libro-Revista: Monografías coleccionables, ampliamente ilustradas y bilingües (español/ inglés) de impresión periódica (cuatro por año), que conforman una enciclopedia cultural de México.
- Ediciones y coediciones: Distribuidas dentro de sus 9 colecciones y 14 series temáticas.

##### **COLECCIONES:**

- Artes de la mirada: ensayos sobre la historia y la cultura de México.
- Itinerarios poéticos de México: libros de gran formato para el goce visual.
- Facsimilares: rescate de libros reconocidos como joyas clásicas del arte editorial.
- Libros de la Espiral: libros ilustrados de manera original que resucitan hoy el arte de la tipografía y de hacer libros.
- Guías: ofrecen en un formato práctico, información y orientación para explorar terrenos de naturaleza diversa.

- Libros del Alba: para niños y jóvenes, libros de iniciación al arte y la cultura.
- Luz Portátil: fotografía y escritura unidas para capturar y vivir los instantes.
- Tiempo Detenido: ensayos creativos y breves, poesía y relatos.
- Uso y estilo: colección coeditada con el museo Franz Mayer, sobre las artes decorativas.

### **SERIES TEMÁTICAS**

- |                      |                           |                         |
|----------------------|---------------------------|-------------------------|
| • Arte popular       | • Serpiente               | • Museos                |
| • Ciudades mexicanas | • Arquitectura            | • Naturaleza            |
| • Cocina mexicana    | • Historia                | • Textiles              |
| • Cerámica           | • Arte mudéjar e islámico | • Poesía                |
| • Muerte             | • Fotografía y cine       | • Fiestas tradicionales |

### **ACTIVIDADES ALTERNAS**

- Tienda: venta de productos editoriales, artesanías y manualidades.
- Talleres: Organizados esporádicamente, comúnmente en colaboración con un especialista en el tema a tratar. Se procura que estén relacionados con la temática de la publicación que se va a lanzar a la par.
- Exposiciones: nacionales e internacionales, en colaboración con otras instituciones culturales, gubernamentales o particulares.
- Eventos de lanzamiento: en librerías o de manera particular.

#### **4.3.1.2 HISTORIA**

Desde su primer número la publicación ha sido una revista bilingüe de carácter monográfico, coleccionable, más semejante a tomos ligeros de una enciclopedia que a una revista de arte.

En septiembre de 1988 salió a la venta el primer número de la nueva época de esta empresa con un nuevo directos, quién continúa actualmente como presidente de la empresa, con otra persona a cargo de la dirección general.

Hoy en día la revista no es el único producto de esta organización, sino que ha expandido su labor editorial creando diferentes tipos de publicaciones especializadas.

#### **4.3.1.3 FILOSOFÍA**

Editorial cuyo valor principal se centra en la difusión cultural, el genuino interés por el arte, la tradición, el respeto en el trato humano tanto al interior como al exterior de la organización, lo que permite dar a conocer la cultura mexicana y el apoyo a los artesanos a través de la minuciosa selección de sus contenidos, colaboradores y procesos, palpable en la alta calidad de los productos terminados.

#### **VISIÓN**

Ser un escaparate global que vincule al mercado nacional e internacional del arte y la cultura, comprendiendo y transformando la imagen que se tiene de México en el mundo a través del conocimiento.

## **MISIÓN**

Acercar la cultura, la historia y el arte mexicanos a un amplio público; permitiendo a través de nuestras publicaciones, **contemplar y comprender nuestra cultura.**

## **PRINCIPIOS Y VALORES**

- Investigación y difusión cultural.
- Tradición.
- Calidad.
- Veracidad en la información
- Compromiso y dedicación.
- Colaboración, trabajo en equipo
- Honestidad
- Respeto

## **OBJETIVOS**

- **Principal**

Ser una empresa de vanguardia, en constante renovación, lo que permita conservar nuestro alto nivel de calidad, reforzando nuestro VALOR DE MARCA y conservar la permanencia en el mercado.

- **Sub objetivos**

Lograr la sustentabilidad mediante el rediseño de un nuevo modelo de negocios que permita mantener y expandir nuestro mercado, tomando en cuenta nuevas propuestas para generar valor, transformando los paradigmas y creencias actuales de los miembros la empresa en todos los niveles de la misma.

Reflexionar en torno a un mismo tema desde diversos puntos de vista.

Ser mediadores entre los artesanos y el mercado, viviendo realmente la difusión no solo documental del arte popular mexicano, sino acercándolo al público a través de la venta de estos productos.

### **4.3.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.**

A pesar de su larga trayectoria, la empresa no cuenta con un organigrama aprobado por los directivos de la empresa. A continuación se sugiere un esquema basado en las áreas de responsabilidad detectadas y los cargos existentes.

GRÁFICO 27. ORGANIGRAMA CASO C.

# CONSEJO DIRECTIVO

**PRESIDENTE**

**DIRECTORA GENERAL**

**DIRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MANUFACTURA**

**COMERCIALIZACIÓN**

**ADMINISTRACIÓN**

ASISTENTE DIRECCIÓN GENERAL

JEFA DE DISEÑO

JEFA DE REDACCIÓN

COORD. DE PROYECTOS E ICONOGRAFÍA

COORD. DE PUBLICIDAD

JEFE DE ALMACÉN

JEFA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

CONTADOR GENERAL

JEFA DE TESORERÍA

Asistentes Diseño

Asistentes Redacción

Asistentes Edición

Administrador web

Auxiliar administrativo

Auxiliares Almacén

Choferes

Secretaria Ventas

Representantes Ventas

Encargada Tienda

Encargado de almacén Tienda

Asistente Contable

Auxiliar administrativo

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización

#### **4.3.1.5 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

##### **DIRECCIÓN GENERAL**

###### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Coordina las funciones de todos los departamentos. Toma decisiones de todo tipo y sobre todo de la producción editorial.
- Edita textos y supervisa el diseño. Está informada de las ventas en general y sobre el gremio editorial.
- Tiene contacto externo con agencias de publicidad, dependencias gubernamentales y de iniciativa privada para venta de proyectos y de publicidad.

###### **SUBALTERNO (s) DIRECTO (s):**

- Asistente de Dirección General
- Directora de Administración
- Jefa de Diseño
- Jefa de Redacción
- Coordinadora de publicidad
- Coordinadora de Proyectos e Iconografía

##### **ASISTENTE DE DIRECCIÓN GENERAL**

###### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Todo el trabajo administrativo y asistencia personal directamente relacionado con la Dirección General.
- Revisión de correos electrónicos, agenda personal del presidente y la directora general.
- Reservaciones, archivo de todos los documentos.
- Envío de invitaciones para eventos.
- Organización de contactos.

##### **DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN**

###### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Apoyo en la toma de decisiones gerenciales.
- Coordinación de todas las áreas, en especial el Área Administrativa.

###### **SUBALTERNO (s) DIRECTO (s):**

- Jefa de Tesorería
- Coordinadora de publicidad
- Jefe de distribución y ventas
- Contador General
- Coordinadora de Proyectos e Iconografía
- Jefe de Almacén

## ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

### **JEFA DE TESORERÍA**

#### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Coordinación de personal a cargo.
- Tesorería: administración y control del manejo de efectivo, caja y bancos, mediante los soportes de transacciones: fichas de ingreso, pago a proveedores (cheques, transferencias, órdenes de pago, etc.).
- Asistente de la Directora de Administración: Revisión de agenda, revisión y contestación de correos electrónicos, manejo de caja chica para emergencias operativas, etc.
- Mantenimiento de las instalaciones.
- Control de la mensajería.

#### **SUBALTERNO (s) DIRECTO (s):**

- Auxiliar administrativo (Tesorería)

### **AUXILIAR ADMINISTRATIVO (TESORERÍA)**

#### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Atender el conmutador.
- Asistencia administrativa en general: apoyo en para la gestión interna de la empresa (compras, cotizaciones, servicios generales, atención a productos y servicios).

### **CONTADOR GENERAL**

#### **Responsabilidades y/o funciones:**

- La contabilización de las pólizas de egresos.
- Presentación de impuestos.
- Determinación de nóminas Artes (publicidad, tienda, diseño y suscripciones) y Distribuidora (distribución a librerías cobro de outsourcing).
- Apoyo a otros departamentos: tesorería (trámites o dudas en el manejo de autorizaciones, etc.), almacén (inventarios, supervisión), tienda redacción y diseño (Rastreo de datos de pago, etc.).

#### **SUBALTERNO (s) DIRECTO (s):**

- Asistente contable

## **ASISTENTE CONTABLE**

### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Contabilidad en general.
- Pago de impuestos, cálculo de las cuotas obrero-patronales.
- Presentación de declaraciones informativas mensuales y anuales.
- Trámites ante oficinas gubernamentales.
- Solicitud de devoluciones de impuestos.
- Cálculo de nómina.

## **ÁREA DE MANUFACTURA**

### **JEFA DE DISEÑO**

#### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Coordinar el área de diseño: en cuanto a publicaciones, exposiciones, medios, ferias, etc.

#### **SUBALTERNO (s) DIRECTO (s):**

- Asistentes de diseño
- Auxiliar administrativo (diseño y redacción)

### **ASISTENTE DE DISEÑO (3 PERSONAS EN ESTE PUESTO 2 EN NÓMINA, 1 POR PROYECTO)**

#### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Diseño gráfico en general: para impresos principalmente (boletines, imagen de las exposiciones, invitaciones, carteles, etc.).
- Diseño editorial y/o armado de los proyectos (revista o colecciones).
- Fotografía de producto y de locación (eventos).
- Preparación para pre prensa.
- Trato con proveedores de imprenta y acabados.

### **JEFA DE REDACCIÓN**

#### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Gestión del proceso de difusión de los proyectos en ferias, librerías, exposiciones o presentaciones particulares.

- Desarrollo de los procesos editoriales: recepción de los proyectos a tiempo, gestión en colaboración del área de diseño e iconografía de manera congruente con el contenido.
- Responsable de los proyectos y del calendario editorial.
- Edición (revisión de textos inicial) y coordinación de lecturas freelance para corrección de estilo (revisores externos).
- Colaboración con la Coordinadora de Proyectos en el cumplimiento de los mismos.

**SUBALTERNO (s) DIRECTO (s):**

- Asistentes de redacción
- Asistentes de edición
- Auxiliar administrativo (diseño y redacción)
- Administrador Web (a distancia)

**ASISTENTE DE REDACCIÓN (2 PERSONAS EN ESTE PUESTO)**

**Responsabilidades y/o funciones:**

- Organización de los eventos y presentaciones de cada edición que se publica.
- Administración de pagos a autores, entrega de cortesías, apoyo general a la parte administrativa de los recursos del área (Diseño, Redacción e iconografía).
- Gestión de las sesiones fotográficas (de requerirse).
- Responsable de las imágenes empleadas para los textos y la gestión de los permisos de uso de las mismas.
- Pies de foto.

**ASISTENTE DE EDICIÓN (PUESTO VACANTE)**

**Responsabilidades y/o funciones:**

- Lectura y relecturas de textos.
- Edición.
- Corrección de estilo y marcaje.

**COORDINADORA DE PROYECTOS E ICONOGRAFÍA**

**Responsabilidades y/o funciones:**

- Coordinación de iconografía de todos los proyectos editoriales.
- Coordinar los proyectos (calendarización).

- Distribución de responsabilidades.
- Revisión legal y gestión de derechos de autor de imágenes y textos.
- Colaboración y coordinación paralela en conjunto con las jefas de redacción y diseño.

**SUBALTERNO (s) DIRECTO (s):**

- Auxiliar administrativo (diseño y redacción)

**AUXILIAR ADMINISTRATIVO (DISEÑO Y REDACCIÓN) \***

**Responsabilidades y/o funciones:**

- Apoyo general en archivo y acomodo de libros, mensajería, búsquedas de información, etc.

\*La persona actual en este cargo tiene discapacidad auditiva y motora (parálisis cerebral parcial)

**ADMINISTRADOR WEB Y COMMUNITY MANAGER**

**Responsabilidades y/o funciones:**

- Traslado de contenido de las ediciones impresas a digital (tanto en formato para la página, como para las diferentes cuentas de redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter).
- Atención a clientes.
- Generar contenido exclusivo para ediciones web (página y redes).
- Hacer campañas de comunicación digital para promover eventos y venta de publicaciones.

## ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

### **COORDINADORA DE PUBLICIDAD**

#### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Venta de espacios publicitarios dentro de la revista.
- Atender cartera de clientes (labor de venta y seguimiento).
- Abrir nuevos contactos.
- Facturación de publicidad.
- Solicitud de materiales.
- Asistencia y venta de publicidad y proyectos con la Directora General.
- Estudio de mercado (posibles clientes interesados en publicitarse dentro de las publicaciones).

### **JEFA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS**

#### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Compra de artesanía.
- Coordinación de la distribución en puntos de ventas del fondo editorial (publicaciones).
- Supervisión en las diferentes cadenas de librerías.
- Supervisión de la Tienda.
- Coordinación del departamento de Suscripciones.

#### **SUBALTERNO (s) DIRECTO (s):**

- Secretaria del área de ventas.
- Representantes de ventas.
- Encargada de Tienda
- Encargado de Almacén de la tienda.

### **SECRETARIA DEL ÁREA DE VENTAS**

#### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Elaboración de guías para envíos foráneos, archivo de todos los documentos (expedientes físicos).
- Impresión de documentos para surtido.
- Captura de devoluciones y control de los formatos de devoluciones.
- Captura de cobranza.

- Recepción de ruta y control de surtido.
- Eventualmente remisión y facturación a clientes en eventos.

#### **REPRESENTANTE DE VENTAS (4 PERSONAS OCUPAN ESTE CARGO)**

##### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Administración de cartera de clientes: archivo de clientes, seguimiento y envío de información para promover las ventas.
- Visita a clientes o a clientes potenciales: Ferias, librerías, museos o tiendas de artesanías.
- Registro de ventas.
- Revisión de facturas, pagos y devoluciones.
- Control de inventario.

#### **ENCARGADA DE TIENDA “LA CANASTA”**

##### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Atención a clientes en tienda.
- Ventas (registro, seguimiento).
- Envío de compras.
- Facturación.
- Actualización del inventario en tienda.
- Responsable de suscriptores: atención al cliente, renovaciones y notificaciones (a distancia).
- Administración de las redes sociales de la tienda.

#### **ENCARGADO DE ALMACÉN DE LA TIENDA “LA CANASTA”**

##### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Ingreso de compras al sistema.
- Control de inventario.
- Resurtido de la tienda.
- Surtido de ferias de artesanía.
- Empacado, embalaje y embarque.
- Apoyo eventual en la administración de suscriptores.

## **JEFE DE ALMACÉN**

### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Captura de remisiones, archivo, citas con proveedores para entregas y devoluciones.
- Coordinar al personal y sus actividades.
- Mantener el orden y limpieza del área.
- Gestionar el surtido, empaque y entrega de pedidos a clientes (locales y nacionales).
- Recolección de devoluciones.
- Recepción de novedades.
- Coordinación de inventarios.

### **SUBALTERNO (s) DIRECTO (s):**

- Auxiliares de almacén
- Chofer

## **AUXILIAR DE ALMACÉN (4 PERSONAS EN ESTE PUESTO)**

### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Gestión de devoluciones, rectificación de los títulos de las devoluciones.
- Entrega de materia solicitado a tiempo.
- Clasificación y acomodo de material.
- Apoyo en el área de empaque.
- Control de inventario.
- Recolección de material para reciclaje.

## **CHOFER**

### **Responsabilidades y/o funciones:**

- Entrega de mercancía en tiempo y forma.
- Recolección de devoluciones.

## V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

En este capítulo se presenta un resumen de los datos recabados mediante la aplicación de los instrumentos en las entrevistas con los diferentes directivos y empleados de cada organización así como el análisis interpretativo de los resultados obtenidos.

Para cada caso, las primeras gráficas circulares o “tipo pastel”, resumen mediante valores promediados totales, la calificación dada por los directivos comparándola de manera paralela con la calificación dada por los empleados, permitiendo revisar de un solo vistazo cuales ejes de RSE se encuentran mejor evaluados y en qué situación se encuentran de acuerdo a la escala de evaluación tipo semáforo.

Se realizaron cuatro nuevas matrices basadas en las de operacionalización de variables, en estas, se agregaron la relación entre preguntas e indicadores, así como el valor promediado de los resultados obtenidos, tanto para el instrumento de los empleados como para el instrumento de los directivos.

Las gráficas radiales presentadas después, profundizan en esta comparativa entre los resultados de los directivos y los empleados, relacionando directamente cada uno de los indicadores de las variables que componen los cuatro ejes y/o dimensiones de la responsabilidad social, presentados a través de una gráfica radial que facilita la comparación de ambos instrumentos y la interpretación de los mismos. De acuerdo a estas gráficas, se analizan las situaciones de mayor potencialidad para mejora, así como aquellas que son coherentes con los principios de la RSE y que de optimizarse serán una vía para lograr la gestión sustentable.

La importancia de analizar por separado la opinión o conocimiento de los directivos y el de los empleados es crucial, pues mientras más coincidencia exista entre estas evaluaciones, se podrá hablar de una buena comunicación interna, así como de la coherencia entre los valores y visión de los empleados con los de la empresa, requisito indispensable para mejorar el desempeño y la calidad de vida de todos los integrantes.

Las observaciones interpretativas de estas gráficas, se completan con la información recabada a través de las entrevistas y pláticas realizadas con los integrantes de la organización.

## 5.1 CASO A.

### 5.1.1 Datos recabados

#### ESCALA DE EVALUACIÓN TIPO SEMÁFORO



Instrumento de evaluación en el cumplimiento de los 4 principios de la RSE

**TABLA 19. INSTRUMENTO PARA DIRECTORA CASO A.**

No. Pregunta	I. CVE	I. CC	I. PMA	I. CRI
1	5	3	3	2
2	3	2	3	4
3	4	2	5	5
4	5	1	3	1
5	5	2	1	4
6	5	4	1	4
7*	5	4	1	5
8	3	4	3	5
9	3	2	1	5
10	3	2	5	5
11*	5	1	4	4
12	5	2	1	5
13	5	5	2	5
14	5		3	5
15	4		3	2
16	5		2	4
17	4		4	5
18	3		2	5
19	2		5	4
20	5			5
21	2			
22	4			
23	5			
<b>Promedio</b>	<b>4.1</b>	<b>2.6</b>	<b>2.7</b>	<b>4.2</b>

Instrumento de evaluación en el cumplimiento de los 4 principios de la RSE

INSTRUMENTO PARA EMPLEADOS CASO A.

**TABLA 20. INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA CASO A.**

No. Pregunta	E.1	E.2	E.3	E.4	Promedio
1	3	2	5	3	3.3
2	5	4	5	5	4.8
3	5	4	3	5	4.3
4	5	3	3	4	3.8
5	3	3	3	5	3.5
6	4	2	5	5	4.0
7	4	3	5	5	4.3
8	3	3	3	3	3.0
9	5	5	5	5	5.0
10	5	5	2	4	4.0
11	5	4	5	5	4.8
12	3	4	4	5	4.0
13	5	2	2	5	3.5
<b>Promedio</b>	<b>4.2</b>	<b>3.4</b>	<b>3.8</b>	<b>4.5</b>	<b>4.0</b>

**TABLA 21. INDICADORES DE COMPROMISO CON LA COMUNIDAD CASO A.**

No. Pregunta	E.1	E.2	E.3	E.4	Promedio
14	4	2	5	4	3.8
15	3	3	1	2	2.3
16	3	3	2	3	2.8
<b>Promedio</b>	<b>3.3</b>	<b>2.7</b>	<b>2.7</b>	<b>3.0</b>	<b>2.9</b>

**TABLA 22. INDICADORES DE PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE  
CASO A.**

No. Pregunta	E.1	E.2	E.3	E.4	Promedio
17	5	4	5	4	4.5
18	4	5	5	5	4.8
19	4	4	3	3	3.5
20	5	5	5	5	5.0
21	5	5	4	5	4.8
22	5	4	2	1	3.0
23	1	1	1	1	1.0
24	5	5	5	5	5.0
25	3	1	2	2	2.0
26	5	4	5	5	4.8
<b>Promedio</b>	<b>4.2</b>	<b>3.8</b>	<b>3.7</b>	<b>3.6</b>	<b>3.8</b>

**TABLA 23. INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS  
INVOLUCRADOS CASO A.**

No. Pregunta	E.1	E.2	E.3	E.4	Promedio
27	5	3	4	4	4.0
28	5	4	5	5	4.8
29	5	4	5	5	4.8
30	5	3	2	5	3.8
31	5	4	5	5	4.8
32	5	5	5	5	5.0
33	3	1	1	1	1.5
<b>Promedio</b>	<b>4.7</b>	<b>3.4</b>	<b>3.9</b>	<b>4.3</b>	<b>4.1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4.1</b>	<b>3.3</b>	<b>3.5</b>	<b>3.9</b>	<b>3.7</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

5.1.2 Análisis de resultados

**TABLA 24. COMPARACIÓN DE RESULTADO PROMEDIADOS CASO A.**

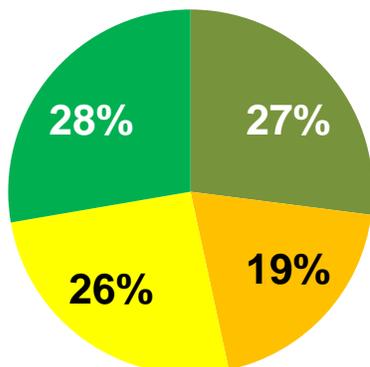
INDICADOR	EMPLEADOS	DIRECTORA	PROMEDIO
CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA	4	4.1	4.1
COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	2.9	2.6	2.8
PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	3.8	2.7	3.3
COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS	4.1	4.2	4.2

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

**GRÁFICO 28. COMPARACIÓN DE RESULTADOS PROMEDIADOS POR EJE DE RSE CASO A.**

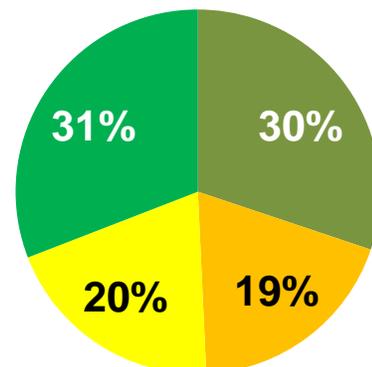
## EMPLEADOS

- CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA
- COMPROMISO CON LA COMUNIDAD
- PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE
- COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS



## DIRECTORA

- CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA
- COMPROMISO CON LA COMUNIDAD
- PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE
- COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS



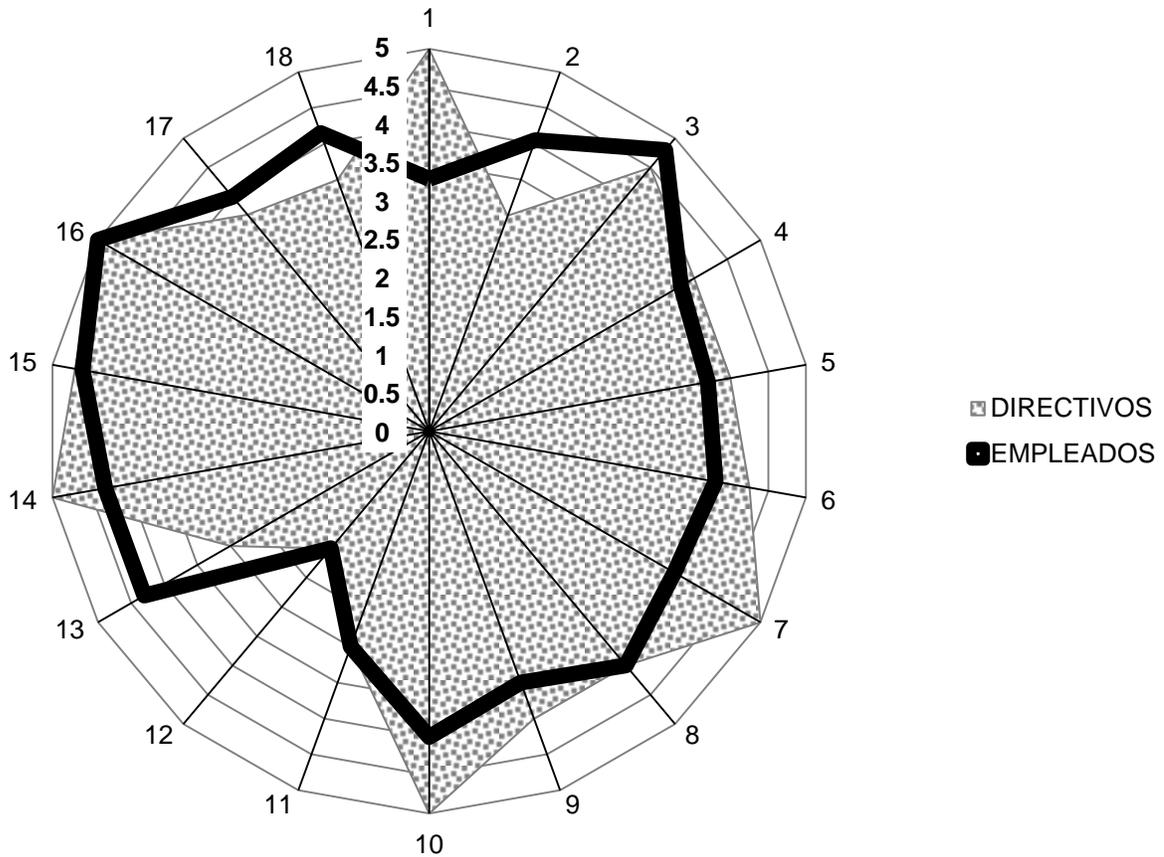
Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

**TABLA 25. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) I  
CASO A.**

INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA		PREGUNTA DIRECTIVO	EVALUACIÓN DIRECTIVOS	PROMEDIO DIRECTIVOS	PREGUNTA EMPLEADOS	EVALUACIÓN EMPLEADOS	PROMEDIO EMPLEADOS
1	Existencia de un código de ética.	1	5	5	1	3.3	3.3
2	Este código se encuentra publicado en un documento el cual comparte y difunde.	2	3	3	1, 2	3.3, 4.8	4.05
3	Este código de ética se refleja en sus prácticas cotidianas.	1,3	5, 4	4.5	2	4.8	4.8
4	Programas de mejora en la calidad de vida de las familias	7,8, 17	5, 3, 4	4	4	3.8	3.8
5	Programas de involucramiento e interacción de las familias.	11,8	5,3	4	4, 5	3.8, 3.5	3.7
6	Horarios y calendario que permita la vida familiar.	8, 11, 14, 17	3, 5, 5, 4	4.25	4	3.8	3.8
7	Fomento del trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones.	4	5	5	5, 6, 13	3.5, 4, 3.5	3.7
8	Existencia de programas de estimulación a la creatividad.	6, 18, 22	5,3,4	4	6	4	4
9	Existencia de programas de participación y empoderamiento de los empleados.	6, 18	5,3	4	13	3.5	3.5
10	Mecanismos e instrumentos de comunicación y realimentación con los empleados.	5, 6, 12, 16	5, 5, 5, 5	5	6, 10	4, 4	4
11	Empleados escritos en algún programa de salud y seguridad social	8	3	3	8	3	3
12	Programas de asesoría o inscripción a sistemas de ahorro para el retiro.	19	2	2	8	3	2
13	Existencia de espacios confortables y adecuados para las actividades realizadas	9	3	3	7	4.3	4.3
14	Herramientas y equipos adecuados para las actividades realizadas y el cuidado del bienestar físico de los usuarios.	23	5	5	7	4.3	4.3
15	Existen normas y mecanismos contra la discriminación.	13,14,15	5, 5, 4	4.7	9, 10, 11	5, 4, 4.8	4.6
16	Programa especial para la inclusión y contratación de grupos específicos.	13	5	5	9	5	5
17	Existe una clara definición y división de responsabilidades. Y hay mecanismos de evaluación del cumplimiento de esta.	20, 21, 22	5, 2, 4	3.7	12	4	4
18	Existen medios para manejar con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como: liquidaciones, despidos y medidas correctivas	16, 19	5, 2	3.5	3, 10	4.3, 4	4.15
<b>TOTAL</b>				<b>4.0</b>			<b>3.9</b>

## GRÁFICO 29. RESULTADOS POR INDICADOR: CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA

### CASO A.



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

Tanto en las tablas de datos individuales, en la de datos promediados, como en la de los datos comparativos puede observarse claramente que este eje de la RSE es la que se cumple en mayor medida actualmente, presentando además un patrón muy semejante entre las respuestas dadas por los empleados y la directora general.

También es destacable notar que la evaluación de los empleados muestra una visión más optimista y favorable ante su realidad laboral actual, mientras que la directora general admite no estar al nivel de cumplimiento que ella tiene por objetivo y se compromete a alcanzar en un futuro cercano, lo que plantea un escenario muy favorable para no solo la generación de lineamientos y propuestas de RSE en esta dimensión, sino que existe una muy alta probabilidad de su implementación y puesta en marcha.

Sin embargo requiere de mejoras enfocadas sobre todo en la formalización de la contratación de los empleados, estableciendo claramente las prestaciones de ley con las que la empresa se compromete: protegerlos en caso de enfermedad, accidentes y siniestros (seguridad social y protección civil); orientarlos en la inversión para los fondos de retiro, asentar por escrito su sistema de recompensas, así como los beneficios y posibilidades de crecimiento personal y laboral.

Además se evidenció la necesidad de crear un registro por escrito -visible y accesible para todos los integrantes, actuales y futuros-, de los acuerdos llevados a cabo en el interior de la empresa, empezando por el sentido de la misma, plasmado en su filosofía, acuerdos de proyectos y en su plan estratégico de desarrollo.

Este proceso ha iniciado apoyándose en el trabajo realizado durante la presente investigación. Los resultados se informan en el capítulo cuatro.

Finalmente cabe destacar la inquietud manifestada por los empleados ante la falta de liderazgo presencial, que si bien responde al alto nivel de confianza que la directora de la empresa tiene en las capacidades de su equipo de trabajo, sobre todo en los tres integrantes “más antiguos”, incide en el nivel de incertidumbre que afecta a todos los miembros del equipo.

La toma de decisiones fundamentales sigue centralizándose en la figura de la directora general, la cual por una parte, concentra su atención en mayor medida en su otro negocio ya estable y no tanto en este negocio joven que requiere de una mayor inversión de tiempo y atención; y por otra parte no delega del todo el poder, pero sí la responsabilidad de las decisiones.

Por otra parte se puede considerar que el reconocimiento de la figura de la Directora General es la que permite tener mayor valor abstracto a la empresa, así como en ella se focaliza la red de contactos que ha sido hasta el momento la principal ruta para la obtención de contratos en proyectos grandes que mantienen a la empresa. Por lo tanto la ausencia física y de atención volátil de la directora hacia la organización se refleja directamente en problemas de comunicación interna y una muy alta inestabilidad económica de la empresa, que a su vez aumenta la inseguridad emocional de todos sus integrantes y reduce la productividad.

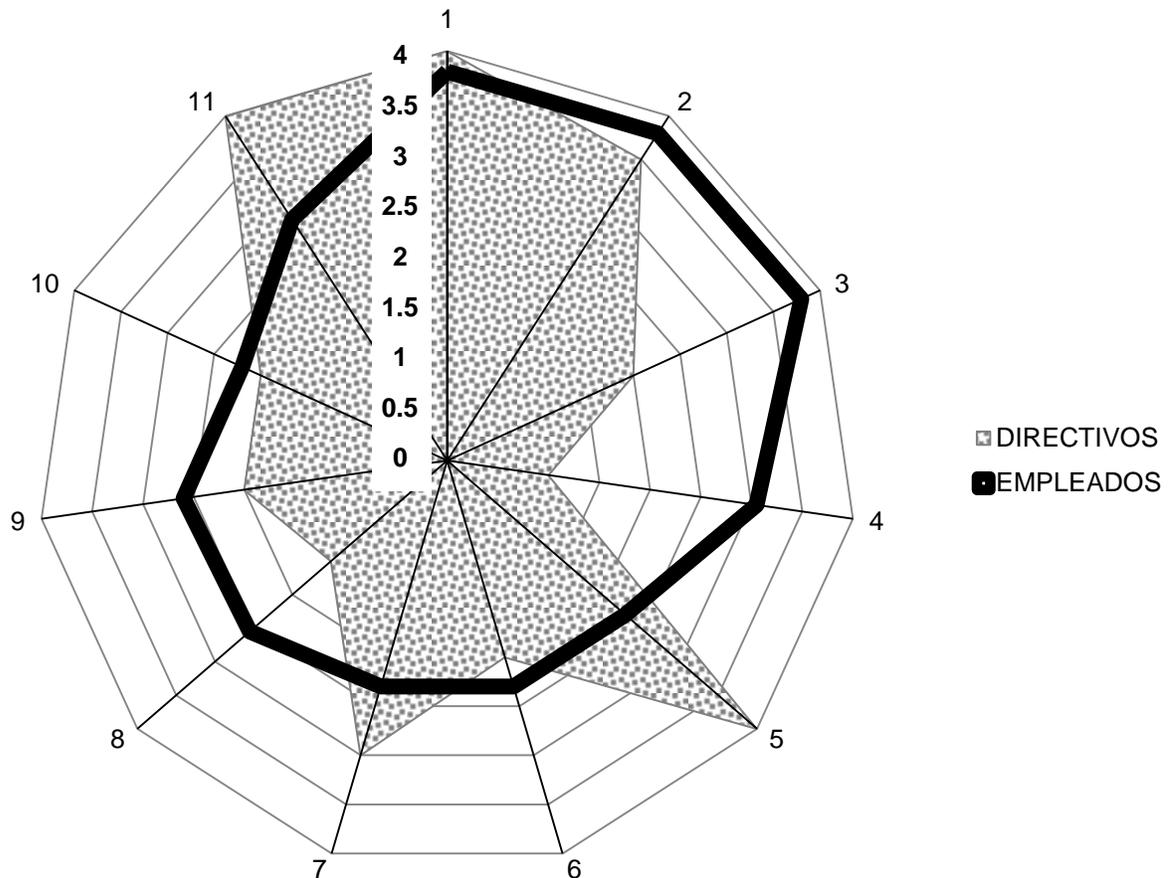
**TABLA 26. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) II  
CASO A.**

COMPROMISO CON LA COMUNIDAD		PREGUNTA DIRECTIVO	EVALUACIÓN DIRECTIVOS	PROMEDIO DIRECTIVOS	PREGUNTA EMPLEADOS	EVALUACIÓN EMPLEADOS	PROMEDIO EMPLEADOS
1	Existencia de mecanismos y programas para definir y conocer a la comunidad en la que se desempeñan.	1, 13	3, 5	4	14	3.8	3.8
2	Trato con la comunidad: colaboración y disminución de posibles conflictos.	2, 13	2,5	3.5	14	3.8	3.8
3	Conocimiento las expectativas de la comunidad hacia su empresa.	3	2	2	14	3.8	3.8
4	Existencia de estrategias o mecanismos de comunicación y realimentación con la comunidad	4	1	1	14, 15	3.8, 2.3	3.05
5	Hay alianzas con al menos alguna organización social para desarrollar un programa de beneficio a la comunidad.	6	4	4	15	2.3	2.3
6	Existencia de programas o acciones de donación en efectivo o especie por parte de la empresa para el beneficio de la comunidad.	5	2	2	15	2.3	2.3
7	Ofrece apoyo con recursos no financieros (gente, equipo, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social.	7,9	4, 2	3	15	2.3	2.3
8	Mercadotecnia con causa social (mensajes con interés o beneficio social)	10, 11	2, 1	1.5	15, 16	2.3, 2.8	2.55
9	Apoya o promueve con acciones específicas el beneficio social comunitario entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona.	12	2	2	15, 16	2.3, 2.9	2.6
10	Planea y realiza actividades sociales y/o comunitarias en las que involucra al personal y sus familias.	9	2	2	15, 16	2.3, 2.10	2.2
11	Promoción y apoyo al trabajo voluntario de sus trabajadores hacia la comunidad	8	4	4	16	2.8	2.8
<b>TOTAL</b>				<b>2.6</b>			<b>2.9</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

## GRÁFICO 30. RESULTADOS POR INDICADOR: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

### CASO A.



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

De acuerdo a los datos recopilados y como se demuestra en el gráfico comparativo, esta dimensión es la que ofrece la mayor oportunidad de desarrollo, porque se encuentra muy poco atendida. No hay un concepto claro y exacto de comunidad local por parte de los miembros de la empresa ni se aprecia la importancia de la dinámica de realimentación necesaria.

Sin embargo las acciones realizadas en búsqueda de un bienestar global, el interés por el desarrollo de nuevos talentos artísticos y la conservación de la cultura de la bibliofilia, hablan de una inquietud real por enfocarse más allá de su labor profesional, a impactar positivamente en la sociedad. Por lo tanto es de importancia primordial analizar las posibilidades de desarrollo de las estrategias en base a lograr que:

Todos los miembros de la organización conozcan a los integrantes de su comunidad local e inicien relaciones cordiales, de manera que exista comunicación directa con ellos.

Se generen campañas que permitan a la empresa influir de manera positiva en las actividades de la comunidad, aprovechando el talento de sus integrantes, sus cualidades creativas, de manera que esto no implique un gasto económico, pero sí genere valor para los miembros de la comunidad.

Se implemente un sistema de cooperación conjunta con la comunidad para mejorar otros ejes importantes para el desarrollo sustentable, como el cuidado ecológico a través de la generación de áreas verdes, el cuidado y la preservación de las ya existentes, integrando el manejo del reciclaje, reuso e intercambio de libros y otros productos editoriales, creando un vínculo de ayuda mutua que se refleje en la mejora del nivel y calidad de vida de los integrantes de la comunidad.

También es importante que se conozcan los aspectos positivos de la marca mediante la mercadotecnia social, de una manera discreta y “orgánica” que no resulte incongruente con los valores de la propia organización ni con las creencias de sus miembros y la comunidad en la que se desarrolla su actividad.

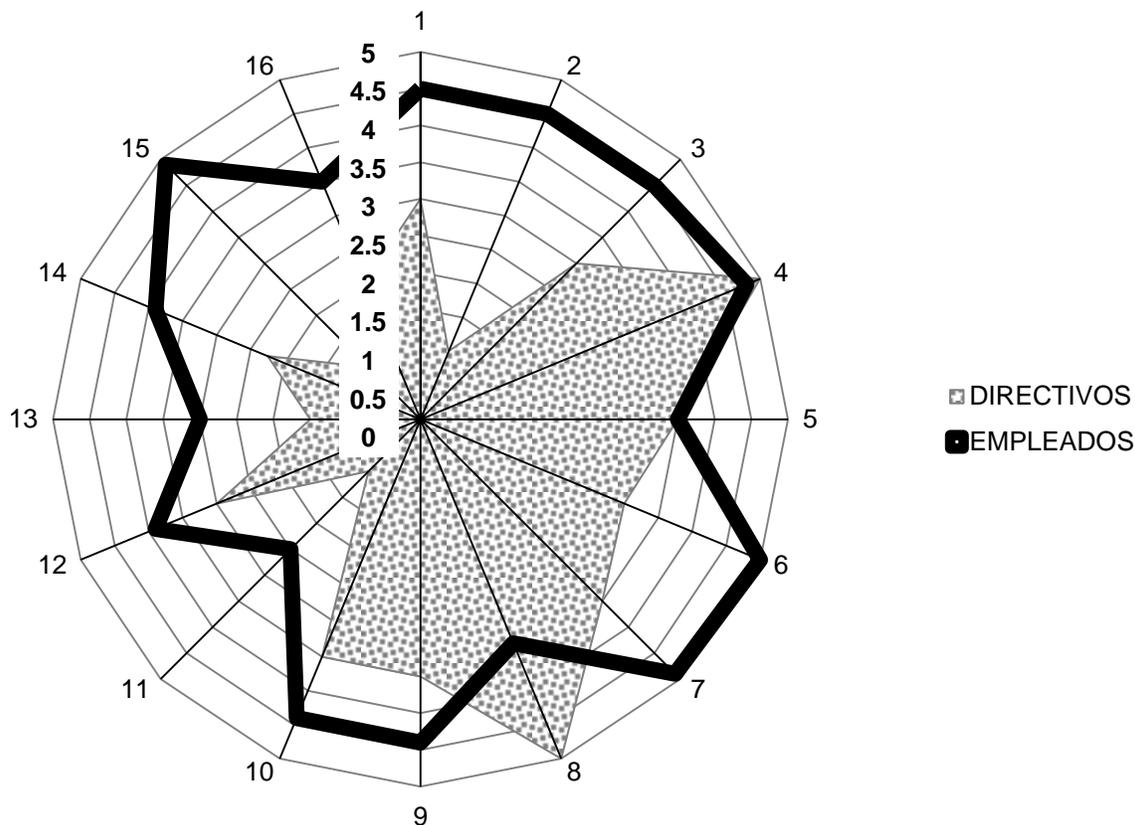
**TABLA 27. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) III  
CASO A.**

INDICADORES DE CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE		PREGUNTA DIRECTIVO	EVALUACIÓN DIRECTIVOS	PROMEDIO DIRECTIVOS	PREGUNTA EMPLEADOS	EVALUACIÓN EMPLEADOS	PROMEDIO EMPLEADOS
1	Programas de ahorro de energía eléctrica.	4	3	3	17	4.5	4.5
2	Programa de reducción de consumo de energía no sustentable.	5	1	1	17	4.5	4.5
3	Programas de ahorro y reciclaje de agua.	4	3	3	17	4.5	4.5
4	Programas de control de aprovechamiento de recursos y reducción de desperdicios o pérdidas.	10	5	5	18	4.8	4.8
5	Programas de control de proveedores, certificación de empleo y compra de materiales biodegradables y sustentables.	11, 15	4, 3	3.5	19	3.5	3.5
6	"Análisis del Ciclo de Vida" de sus productos, con el fin de conocer el origen de los materiales y tomar en cuenta el futuro una vez acabada la vida "útil" del producto:	11, 16	4, 2	3	20	5	5
7	Auditoria Verde (inventario de los recursos que la empresa utiliza y los desechos generados en su proceso productivo)	1, 13	3, 4	3.5	18, 20	4.8, 5	4.9
8	Programa de reducción de emisiones y huella de carbón.	19	5	5	22, 25, 26	3, 2, 4.8	3.3
9	Programa de reducción y procesamiento de residuos sólidos.	3, 13	5, 2	3.5	18, 19, 26	4.8, 3.5, 4.8	4.4
10	Programas de reutilización y reciclaje	2, 13	3, 2	3.5	18, 19, 20	4.8, 3.5, 5	4.4
11	Participación en campañas de reforestación.	6	1	1	22, 25	3, 2	2.5
12	Cuidado, generación y adopción de áreas verdes	6, 19	1, 5	3	22, 26	3, 4.8	3.9
13	Participación en campañas de limpieza de espacios públicos y zonas verdes	6, 18	1, 2	1.5	22	3	3
14	Incentiva y apoya la conciencia por el cuidado del medio ambiente en sus empleados, la familia de estos y la comunidad.	8, 9, 14, 18	3, 1, 3, 2	2.25	20, 25, 26	5, 2, 4.8	3.9
15	Sellos o certificaciones en optimización de procesos, control de calidad, ecoeficiencia, reducción de energía, ecoedición, etc.	7	1	1	21, 24	4.8, 5	4.9
16	Cuenta con una declaración de principios medioambientales, donde se establecen claramente los compromisos y metas en cuidado medioambiental.	12, 15	1, 3	2	17, 20, 23,	4.5, 5, 1	3.5
<b>TOTAL</b>				<b>2.8</b>			<b>4.1</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

## GRÁFICO 31. RESULTADOS POR INDICADOR: PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

### CASO A.



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

Esta es la dimensión en la que se ha presentado una mayor diferencia entre la percepción de la situación de la empresa desde el punto de vista de los empleados y el de la Directora General.

Como se ve claramente en el gráfico, los empleados consideran que las acciones llevadas a cabo por la empresa respecto a la generación de conciencia ecológica, y respecto al cuidado del medio ambiente son muchas, mientras que la Directora General considera que si bien tanto ella como los empleados tienen muy clara la necesidad del cuidado medioambiental, aún faltan acciones específicas para reducir los impactos negativos y mejorar el bienestar ecológico, sobre todo en cuanto al uso de energía renovable y reducción de energía no limpia.

Dentro del programa de acciones específicas se pueden organizar o apoyar campañas de reforestación, retribuyendo al ecosistema lo que la empresa utiliza, no tanto en sus procesos

internos, sino en la elaboración de sus productos. Iniciar la adopción de un espacio verde o crear un espacio verde a cargo de todos los miembros de la empresa, invitando a participar a los integrantes de la comunidad, buscando crear un espacio de belleza y contacto con la naturaleza, contribuyendo en pequeña escala a la mejora del medio ambiente de la ciudad.

También participar o fomentar campañas de limpieza en su espacio comunitario, porque es patente la falta de atención urbana en la zona, abriendo una oportunidad de participación, involucrándose con la comunidad y permitiendo el mejoramiento de su imagen pública.

Otro de los puntos más bajos en la evaluación hace hincapié en la oportunidad desaprovechada actualmente de certificarse o darse a conocer como una empresa verde, que fomenta el ecodiseño no sólo en sus procesos productivos, sino a lo largo de toda su cadena de valor. Una empresa enfocada al diseño “de la cuna a la cuna”, lo cual es totalmente coherente con los valores de la empresa y los colaboradores.

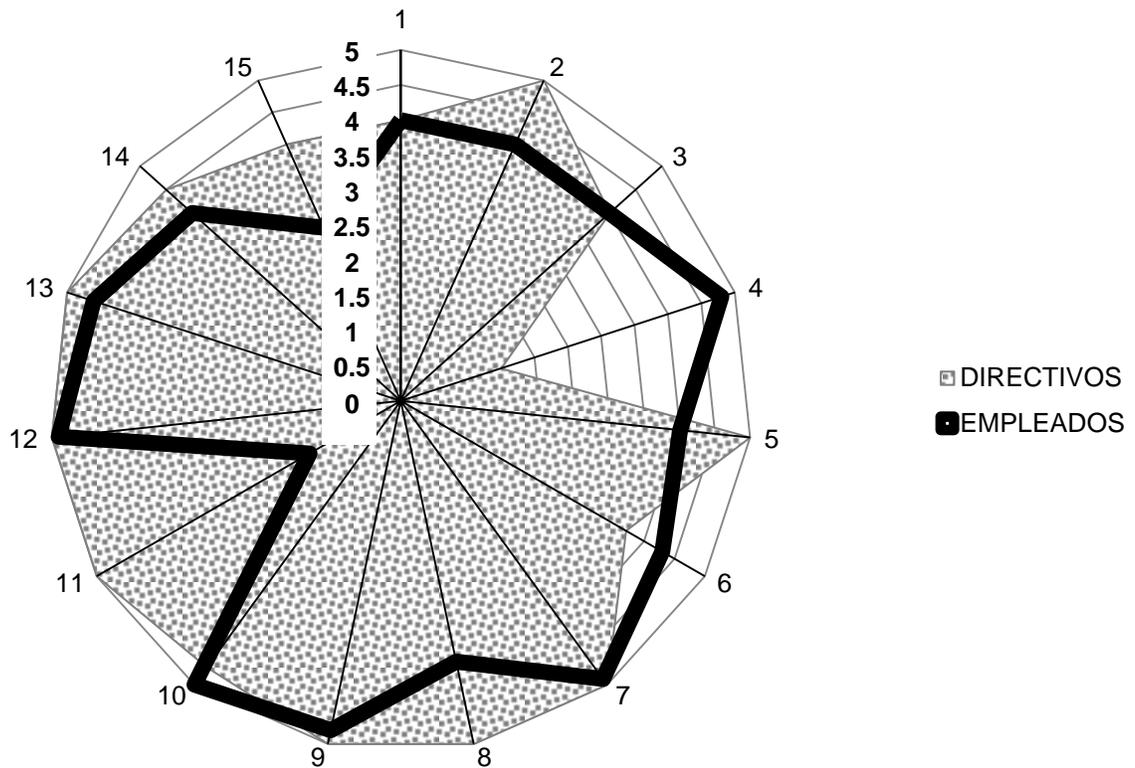
Además, nuevamente se hace manifiesta la necesidad de registrar por escrito todos estos esfuerzos, propuestas, metas y alcances, con el fin de llevar un buen control de las mismas, facilitar la comunicación interna y externa y tener una mejor planificación en esta área.

**TABLA 28. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) IV  
CASO A.**

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS (STAKEHOLDERS)		PREGUNTA DIRECTIVO	EVALUACIÓN DIRECTIVOS	PROMEDIO DIRECTIVOS	PREGUNTA EMPLEADOS	EVALUACIÓN EMPLEADOS	PROMEDIO EMPLEADOS
1	Se cuenta con licencia económica de los dueños. (Registro Hacienda)	2	4	4	27	4	4
2	Se cuenta con licencias gubernamentales.	18	5	5	27	4	4
3	Se cuenta con licencia o reconocimiento social (ORG)	19	4	4	27	4	4
4	Existencia de programas anticorrupción.	1, 4	2, 1	1.5	28, 29	4.8, 4.8	4.8
5	Se conocen las leyes respecto a negocios ilícitos y combate a la corrupción.	9	5	5	27	4	4
6	Existencia de programas de evaluación, comunicación y generación de informes. (Balance social anual)	14, 15, 16	5, 2, 4	3.7	28, 29, 30	4.8, 4.8, 3.8	4.3
7	Ética publicitaria	10	5	5	31, 32	4.8, 5	4.9
8	Se tiene claramente definida la filosofía empresarial.	20	5	5	30, 33	3.8	3.8
9	Se cuenta con un modelo de negocios estructurado y readaptable.	20	5	5	31, 33	4.8	4.8
10	Existen planes de control de calidad y mejora continua.	11, 12, 20	4, 5, 5	4.7	32, 33	5	5
11	Existen programas de planeación estratégica de la organización (creación de planes y manuales de: marketing, buenas prácticas, identidad corporativa, etc.)	12, 20	5, 5	5	33	1.5	1.5
12	Comercio justo	7, 9, 10, 13	5, 5, 5, 5	5	31, 32	4.8, 5	4.9
13	Conocimiento de los requerimientos de estos grupos. (Comunicación y realimentación).	3, 8, 18	5, 5, 5	5	28,29,30,31, 32	4.8, 4.8, 3.8, 4.8, 5	4.6
14	Cumplimiento de los compromisos y requerimientos de los grupos de interés involucrados.	5, 13	5, 4	4.5	28,29,31,33	4.8, 4.8, 4.8, 1.5	4
15	Programas para la generación de valor mediante alianzas estratégicas.	6, 11	4, 4	4	30, 33	3.8, 1.5	2.7
<b>TOTAL</b>				<b>4.4</b>			<b>4.1</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

**GRÁFICO 32. RESULTADOS POR INDICADOR: COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS CASO A.**



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que ésta es uno de los ejes de la RSE que desde la perspectiva interna de la empresa se encuentra mejor desarrollado. Se considera importante confirmar si este panorama es realista, contrastando los resultados con un análisis desde la perspectiva de los involucrados externos.

El punto cuatro que responde a crear un programa anticorrupción y el punto once que hace referencia a la planeación estratégica de la empresa (creación de planes y manuales de: marketing, buenas prácticas, identidad corporativa, etc.), coinciden con la situación general, en la falta de un sistema para respaldar por escrito toda la información y darla a conocer a todos los involucrados internos y externos.

Fundamentalmente es de gran importancia prestar atención a los canales de comunicación externa, sobretudo en medios digitales, pues el seguimiento de clientes, las estrategias de publicidad en redes sociales, así como el análisis de *big data* obtenido de todas sus cuentas y

sitio web son acciones prácticamente nulas. En este mismo rubro, el sitio web rediseñado ha demostrado ser inadecuado e ineficiente, por lo que es crucial solucionar este problema ya que se está perdiendo uno de los principales canales de venta para la empresa.

## 5.2 CASO B.

### 5.2.1 Datos recabados

#### ESCALA DE EVALUACIÓN TIPO SEMÁFORO



Instrumento de evaluación en el cumplimiento de los 4 principios de la RSE

**TABLA 29. INSTRUMENTO PARA EL DIRECTOR CASO B.**

No. Pregunta	I. CVE	I. CC	I. PMA	I. CRI
1	5	3	3	2
2	3	2	3	4
3	4	2	5	5
4	5	1	3	1
5	4	2	1	4
6	5	4	1	4
7*	5	4	1	5
8	3	4	3	5
9	5	2	1	5
10	5	2	5	5
11*	5	1	4	4
12	5	2	1	5
13	5	5	2	5
14	5		3	5
15	5		3	2
16	5		2	4
17	3		4	5
18	3		2	5
19	1		5	4
20	3			5
21	4			
22	4			
23	4			
<b>Promedio</b>	<b>4.2</b>	<b>2.6</b>	<b>2.7</b>	<b>4.2</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

## Instrumento de evaluación en el cumplimiento de los 4 principios de la RSE

### INSTRUMENTO PARA EMPLEADOS CASO B.

**TABLA 30. INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA CASO B.**

No. Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Promedio
E.1	4	3	4	5	5	4	4	1	5	5	5	5	5	4.2

**TABLA 31. INDICADORES DE COMPROMISO CON LA COMUNIDAD CASO B.**

No. Pregunta	14	15	16	Promedio
E.1	4	1	3	2.7

**TABLA 32. INDICADORES DE PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE CASO B.**

No. Pregunta	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Promedio
E.1	5	5	5	5	5	1	4	5	3	5	4.3

**TABLA 33. INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS CASO B.**

No. Pregunta	27	28	29	30	31	32	33	Promedio
E.1	5	5	5	1	5	5	4	4.3

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

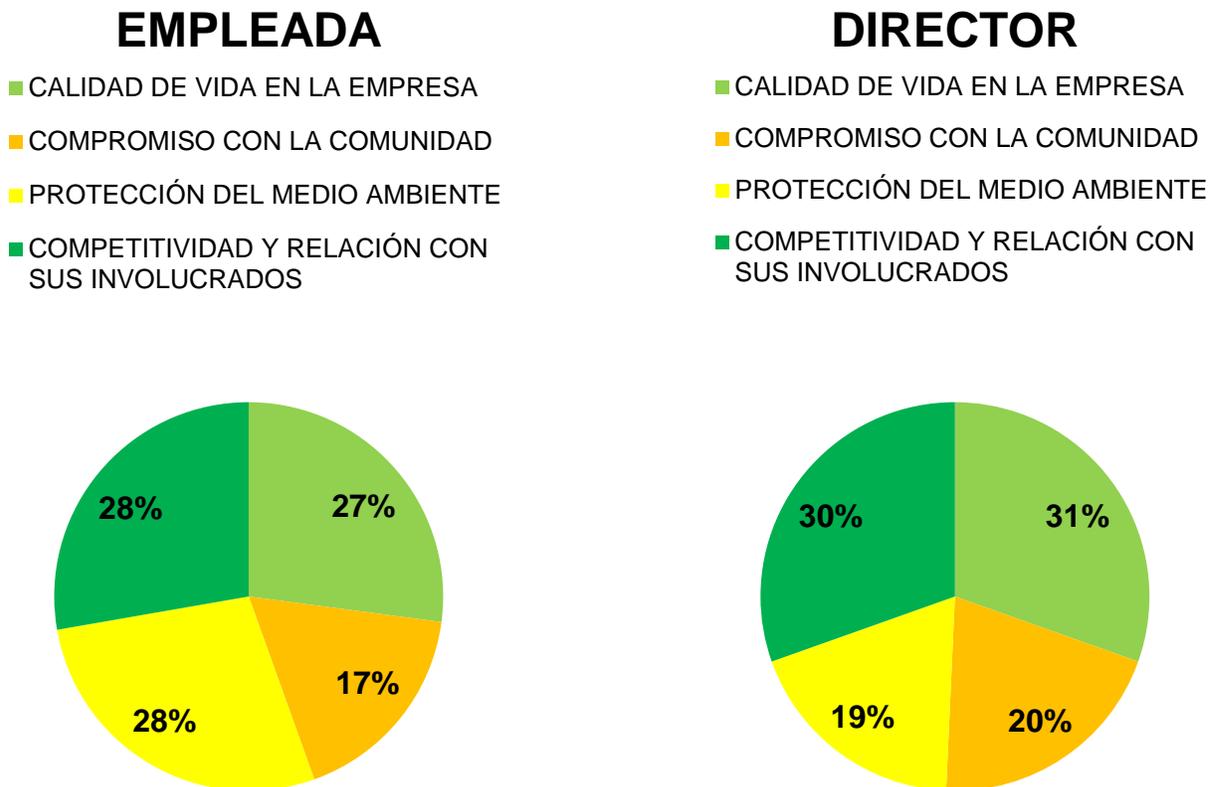
### 5.2.2 Análisis de resultados

**TABLA 34. COMPARACIÓN DE RESULTADO PROMEDIADOS CASO B.**

INDICADOR	EMPLEADA	DIRECTOR	PROMEDIO
CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA	4.2	4.2	4.2
COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	2.7	2.8	2.8
PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	4.3	2.6	3.5
COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS	4.3	4.2	4.3

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

**GRÁFICO 33. COMPARACIÓN DE RESULTADOS PROMEDIADOS POR EJE DE RSE CASO B.**



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

A continuación se presentan los resultados comparativos entre la respuesta de la asistente editorial y la de su director general. Como ya se ha planteado antes, el resto de las funciones se exteriorizan por proyecto mediante la subcontratación, por lo que los empleados eventuales no están contratados, ni se toman en cuenta como miembros del personal de la empresa, por lo que carecen de salario fijo y/o prestaciones de ley; tampoco son tomados en cuenta como socios o colaboradores estratégicos cuyas motivaciones se encuentren alineadas con los objetivos de la organización.

Se realizaron cuatro nuevas matrices basadas en las cuatro matrices de operacionalización de variables, en estas, se agregaron la relación entre preguntas e indicadores, así como el valor promediado de los resultados obtenidos, tanto para el instrumento de los empleados como para el instrumento de los directivos.

Estos datos, son presentados a través de una gráfica radial que facilita la comparación de ambos instrumentos y la interpretación de los mismos. De acuerdo a estas gráficas, se analizan las áreas de mayor potencialidad para mejora. En otro capítulo se presentarán los lineamientos generales para las MiPyMES editoriales especializadas analizadas.

Las observaciones escritas debajo de cada gráfica, además de tomar en cuenta los datos presentes en esta comparativa, se completan con la información recabada a través de las entrevistas y pláticas realizadas con los integrantes de la organización.

En seguida se muestra cada una de las nuevas matrices seguida de su representación gráfica y las observaciones derivadas de estos resultados.

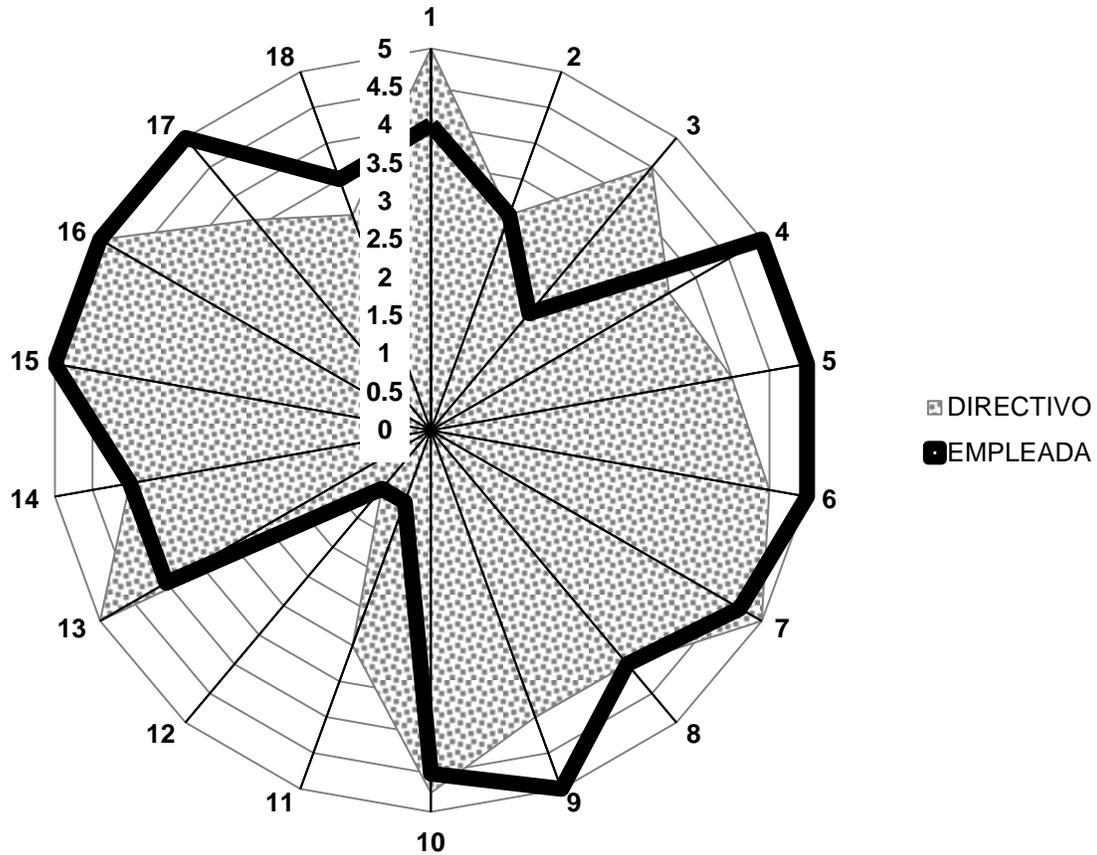
**Nota importante:** Debido a un caso excepcional, por incompatibilidad de horarios, y a petición del Director General de esta empresa, su cuestionario no fue respondido en entrevista realizada por la investigadora, sino a distancia, a modo de autoevaluación.

**TABLA 35. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) I CASO B.**

INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA	PREGUNTA DIRECTIVO	CALIFICACIONES DIRECTIVOS	PROMEDIO DIRECTIVOS	PREGUNTAS EMPLEADA	CALIFICACIONES EMPLEADA	PROMEDIO EMPLEADA	PROMEDIO TOTAL
Existencia de un código de ética.	1	5	5	1	4	4	4.5
Este código se encuentra publicado en un documento el cual comparte y difunde.	2	3	3	1, 2	4,2	3	3.0
Este código de ética se refleja en sus prácticas cotidianas.	1,3	5, 4	4.5	2	2	2	3.3
Programas de mejora en la calidad de vida de las familias	7,8, 17	5,3,3	3.6	4	5	5	4.3
Programas de involucramiento e interacción de las familias.	11,8	5,3	4	4, 5	5,5	5	4.5
Horarios y calendario que permita la vida familiar.	8, 11, 14, 17	5,5,5,3	4.5	4	5	5	4.8
Fomento del trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones.	4	5	5	5, 6, 13	5,4,5	4.67	4.8
Existencia de programas de estimulación a la creatividad.	6, 18, 22	5,3,4	4	6	4	4	4
Existencia de programas de participación y empoderamiento de los empleados.	6, 18	5,3	4	13	5	5	4.5
Mecanismos e instrumentos de comunicación y realimentación con los empleados.	5, 6, 12, 16	4,5,5,5	4.75	6, 10	4,5	4.5	4.625
Empleados escritos en algún programa de salud y seguridad social	8	3	3	8	1	1	2
Programas de asesoría o inscripción a sistemas de ahorro para el retiro.	19	1	1	8	1	1	1
Existencia de espacios confortables y adecuados para las actividades realizadas	9	5	5	7	4	4	4.5
Herramientas y equipos adecuados para las actividades realizadas y el cuidado del bienestar físico de los usuarios.	23	4	4	7	4	4	4.0
Existen normas y mecanismos contra la discriminación.	13,14,15	5,5,5	5	9, 10, 11	5,5,5	5	5.0
Programa especial para la inclusión y contratación de grupos específicos.	13	5	5	9	5	5	5
Existe una clara definición y división de responsabilidades. Y hay mecanismos de evaluación del cumplimiento de esta.	20, 21, 22	3,4,4	3.6	12	5	5	4.3
Existen medios para manejar con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como: liquidaciones, despidos y medidas correctivas	16, 19	5,1	3	3, 10	2,5	3.5	3.3
<b>TOTAL</b>			<b>4.0</b>			<b>3.9</b>	<b>3.96</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

**GRÁFICO 34. RESULTADOS POR INDICADOR: CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA CASO B.**



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

Al ser una organización tan pequeña, resulta congruente que esta dimensión sea de las mejor evaluadas, ya que la relación profesional de responsabilidad, respeto y confianza entre el director general y su asistente es grande. Sin embargo por la manera en la que se ha ido desarrollando la empresa, aún no existe una formalización de los sistemas de contratación y administración interna. Por lo que la única empleada, así como el propio director general, no cuentan con seguridad social ni las demás prestaciones de ley; los beneficios se otorgan de manera verbal mediante acuerdos de las partes por lo que es prioritario solucionar esta situación, ya que el incumplimiento de la legalidad y normatividad es básico para la RSE, y esto se reflejará directamente en la competitividad impactando en la calidad de vida de todos los involucrados.

De igual manera la comunicación interna se da de manera directa (en persona, por correo, por teléfono), sin un código claramente establecido ni un registro que le permita dar seguimiento, hacer análisis y realimentación del mismo para proponer mejoras.

También un área de crecimiento fundamental es el registro escrito de todo el sistema organizativo, empezando desde la filosofía hasta un análisis de mercado que sustente el planteamiento de su modelo de negocios, así como las tácticas y estrategia para generar valor en corto, mediano y largo plazo, ya que la organización aún no logra la rentabilidad.

Dentro de las mejoras necesarias en cuanto a documentación, falta poner por escrito el código de ética y el perfil de puesto para cada individuo dentro de la organización, así como en el trato con las subcontrataciones, relaciones con proveedores, distribuidores y clientes.

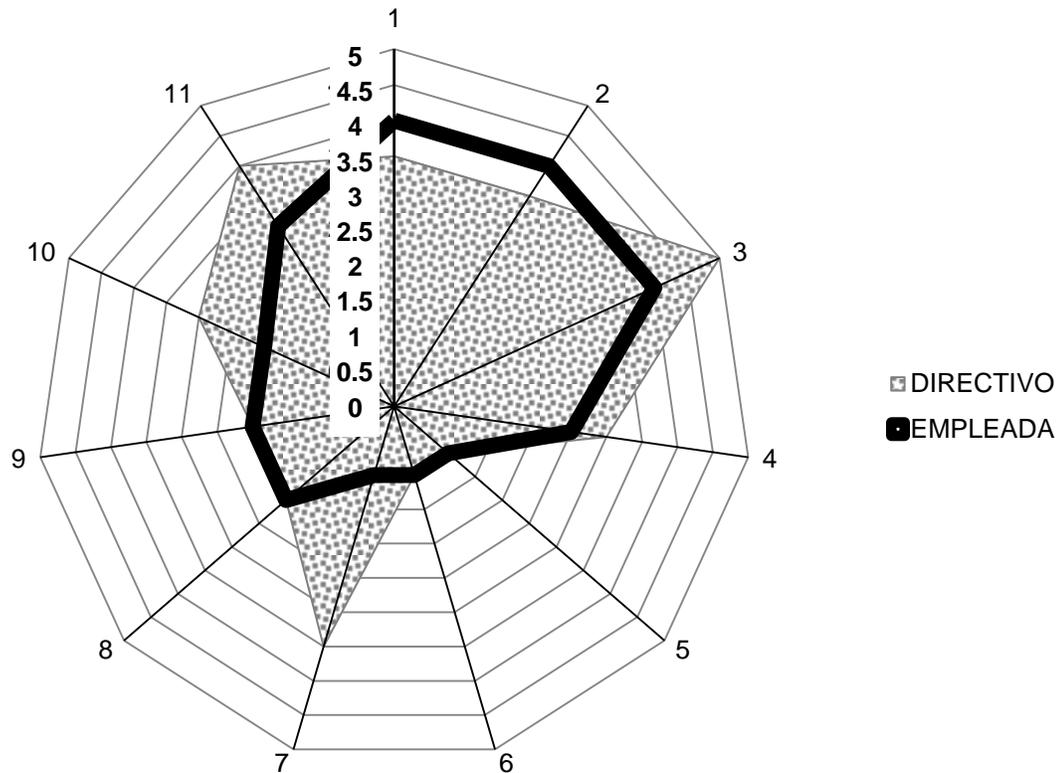
Todos los documentos mencionados, así como un sistema de implementación y evaluación en el cumplimiento de los mismos, son indicadores fundamentales que permitirán a la empresa, al crecer, conservar la congruencia entre la ésta y todos sus integrantes, logrando el cumplimiento de los objetivos conservando la misión, visión, los valores y el código de ética de que ahorita hacen que el clima de esta organización sea de bienestar integral.

**TABLA 36. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) II  
CASO B.**

<b>INDICADORES DE COMPROMISO CON LA COMUNIDAD</b>	<b>PREGUNTA DIRECTIVO</b>	<b>CALIFICACIONES DIRECTIVO</b>	<b>PROMEDIO DIRECTIVO</b>	<b>PREGUNTAS EMPLEADA</b>	<b>CALIFICACIONES EMPLEADA</b>	<b>PROMEDIO EMPLEADA</b>	<b>PROMEDIO TOTAL</b>
Existencia de mecanismos y programas para definir y conocer a la comunidad en la que se desempeñan.	1, 13	5,2	3.5	14	4	4	3.75
Trato con la comunidad: colaboración y disminución de posibles conflictos.	2, 13	5,2	3.5	14	4	4	3.8
Conocimiento las expectativas de la comunidad hacia su empresa.	3	5	5	14	4	4	4.5
Existencia de estrategias o mecanismos de comunicación y realimentación con la comunidad	4	3	3	14, 15	4,1	2.5	2.8
Hay alianzas con al menos alguna organización social para desarrollar un programa de beneficio a la comunidad.	6	1	1	15	1	1	1.0
Existencia de programas o acciones de donación en efectivo o especie por parte de la empresa para el beneficio de la comunidad.	5	1	1	15	1	1	1.0
Ofrece apoyo con recursos no financieros (gente, equipo, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social.	7,9	4,3	3.5	15	1	1	2.3
Mercadotecnia con causa social (mensajes con interés o beneficio social)	10, 11	2,2	2	15, 16	1,3	2	2.0
Apoya o promueve con acciones específicas el beneficio social comunitario entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona.	12	2	2	15, 16	1,3	2	2.0
Planea y realiza actividades sociales y/o comunitarias en las que involucra al personal y sus familias.	9	3	3	15, 16	1,3	2	2.5
Promoción y apoyo al trabajo voluntario de sus trabajadores hacia la comunidad	8	4	4	16	3	3	3.5
<b>TOTAL</b>			<b>2.9</b>			<b>2.4</b>	<b>2.6</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

**GRÁFICO 35. RESULTADOS POR INDICADOR: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD CASO B**



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

La empresa carece de oficinas físicas, la mayoría de las actividades se desarrollan a distancia, de manera virtual, o en la oficina de otro trabajo en el que se desempeña el Director General. De modo que el concepto de comunidad local no está claramente definido en el contexto de esta organización, por lo mismo, no se le ha dedicado mayor esfuerzo o importancia estratégica a este eje fundamental para la RSE y la gestión sustentable, tal y como se observa reflejado en la gráfica, este es el eje menos atendido.

A pesar de esta situación, se nota una gran diferencia entre la percepción del director general y de su asistente, puesto que en el caso del director, se encuentran puntos elevados en ciertos indicadores, en especial el de **conocimiento de las expectativas de la comunidad hacia su empresa**, lo que implica un conocimiento previo respecto a la que él considera como su comunidad local. En entrevista se dio a conocer que más allá de un aspecto geográfico, él

consideraba a su comunidad en relación al entorno sociocultural y geográfico en el que se desenvuelve la organización, es decir, en el mundo académico de investigación universitario, especialmente en la temática de Comunicación Social y en las instalaciones de la universidad dónde el Director General imparte cátedra. Sin embargo, no se cuenta con sistemas específicos de realimentación o de comunicación con esta.

Los puntos más bajos en evaluación, donde coinciden tanto la empleada como el director general, son el 5 y 6. Ambos hacen referencia a acciones específicas de colaboración o alianza con otras organizaciones dedicadas a la acción social, donaciones y participación de actividades directas en beneficio a su comunidad local, lo que representa una pérdida de oportunidades para aprovechar asociaciones útiles para el crecimiento y bienestar común, lo que se reflejaría en un mayor estado de bienestar para la empresa, sus involucrados y las personas que conforman su entorno directo.

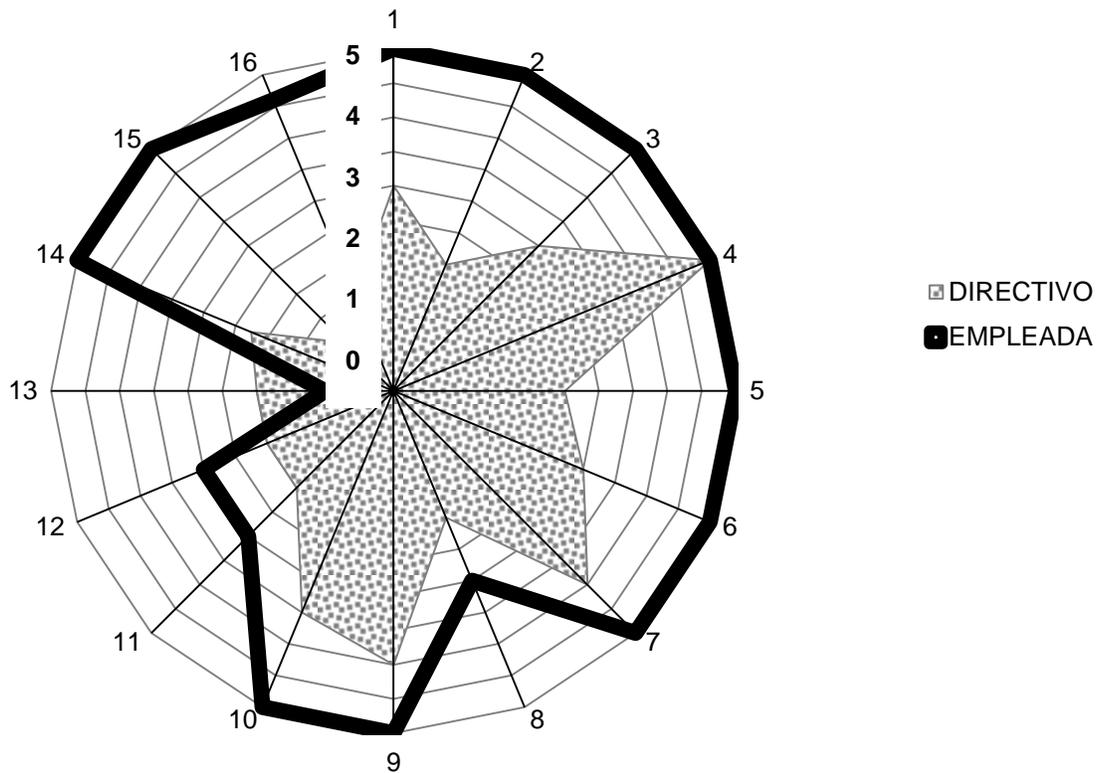
Sin embargo, se ha manifestado en la filosofía de la empresa el interés de generar contenidos que promuevan el despertar de la conciencia social para lograr un cambio de paradigma hacia el bienestar común y la justicia social. Por ello, es de enorme importancia lograr definir claramente a quiénes se referirán a partir de ahora como su comunidad local, separándola de su público objetivo o competidores (que forman parte de otro eje), para así poder dirigir los esfuerzos de manera apropiada, logrando realmente fortalecer este aspecto de la planeación de la empresa, logrando tácticas adecuadas que generen más valor para todos.

**TABLA 37. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) III  
CASO B.**

<b>INDICADORES DE CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE</b>	<b>PREGUNTA DIRECTIVO</b>	<b>CALIFICACIONES DIRECTIVO</b>	<b>PROMEDIO DIRECTIVO</b>	<b>PREGUNTAS EMPLEADA</b>	<b>CALIFICACIONES EMPLEADA</b>	<b>PROMEDIO EMPLEADA</b>	<b>PROMEDIO TOTAL</b>
Programas de ahorro de energía eléctrica.	4	3	3	17	5	5	4.0
Programa de reducción de consumo de energía no sustentable.	5	2	2	17	5	5	3.5
Programas de ahorro y reciclaje de agua.	4	3	3	17	5	5	4.0
Programas de control de aprovechamiento de recursos y reducción de desperdicios o pérdidas.	10	5	5	18	5	5	5.0
Programas de control de proveedores, certificación de empleo y compra de materiales biodegradables y sustentables.	11, 15	4,1	2.5	19	5	5	3.8
“Análisis del Ciclo de Vida” de sus productos, con el fin de conocer el origen de los materiales y tomar en cuenta el futuro una vez acabada la vida “útil” del producto:	11, 16	4,2	3	20	5	5	4.0
Auditoría Verde (inventario de los recursos que la empresa utiliza y los desechos generados en su proceso productivo)	1, 13	4,4	4	18, 20	5, 5	5	4.5
Programa de reducción de emisiones y huella de carbón.	19	2	2	22, 25, 26	1,3,5	3	2.5
Programa de reducción y procesamiento de residuos sólidos.	3, 13	4,4	4	18, 19, 26	5,5,5	5	4.5
Programas de reutilización y reciclaje	2, 13	3,4	3.5	18, 19, 20	5,5,5	5	4.8
Participación en campañas de reforestación.	6	2	2	22, 25	1,5	3	2.5
Cuidado, generación y adopción de áreas verdes	6, 19	2,2	2	22, 26	1,5	3	2.5
Participación en campañas de limpieza de espacios públicos y zonas verdes	6, 18	2,2	2	22	1	1	1.5
Incentiva y apoya la conciencia por el cuidado del medio ambiente en sus empleados, la familia de estos y la comunidad.	8, 9, 14, 18	3,2,2,2	2.25	20, 25, 26	5,5,5	5	3.6
Sellos o certificaciones en optimización de procesos, control de calidad, ecoeficiencia, reducción de energía, ecoedición, etc.	7	1	1	21, 24	5,5	5	3.0
Cuenta con una declaración de principios medioambientales, donde se establecen claramente los compromisos y metas en cuidado medioambiental.	12, 15	2,1	1.5	17, 20, 23,	5,5,4	4.6	3.1
<b>TOTAL</b>			<b>2.7</b>			<b>4.4</b>	<b>3.5</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

**GRÁFICO 36. RESULTADOS POR INDICADOR: PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE  
CASO B**



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

El contraste entre la evaluación realizada por el director general y la de su asistente resulta muy notorio, mostrándose ella mucho más positiva al momento de evaluar a la organización. Esta gran diferencia podría comprenderse al analizar su modelo de negocios, dónde todos los procesos productivos son exteriorizados con base en la subcontratación, siendo el único responsable de la elección y seguimiento de los proveedores de servicios y productos el Director General. Por lo que la asistente de edición no conoce mucho respecto a esta parte fundamental de la cadena de valor, siendo su opinión reducida al cuidado interno que se da en las operaciones entre el director general, ella y algunos de sus colaboradores, la cual es bastante amigable con el ambiente pues se modera el uso de la electricidad, se reduce el

uso de papel, se fomenta el ahorro de agua así como el aprovechamiento de las tecnologías de comunicación para trabajo y organización a distancia.

La estrategia actual de este negocio se ha centrado en reducir costos a corto plazo, por lo que la elección de los proveedores de servicios y productos para impresos está basada en priorizar una alta calidad al menor precio posible, la responsabilidad en cuanto al impacto ambiental antes, durante y posterior al proceso de manufactura recaen en el proveedor, los distribuidores y en el consumidor final. Sin embargo, esta empresa como más allá de su labor como editorial generadora de publicaciones físicas (objetos impresos), sino como productora de materiales de comunicación, ha mudado gran parte de sus productos, así como sus medios de difusión, contacto, administración, comunicación interna, distribución, etc. a formato digital, con lo que eficientiza procesos y reduce costos e impacto negativo al ambiente.

Además, la saturación de ocupaciones y horarios del Director General, ha influido en su baja atención a las oportunidades de participación en campañas proambientales, de limpieza, reforestación, reciclaje o cuidado de áreas verdes. Aunque si lo considera importante, por lo que en sus contenidos, se procura fomentar la conciencia social al respecto, lo que se ve reflejado en los resultados de la evaluación de su asistente.

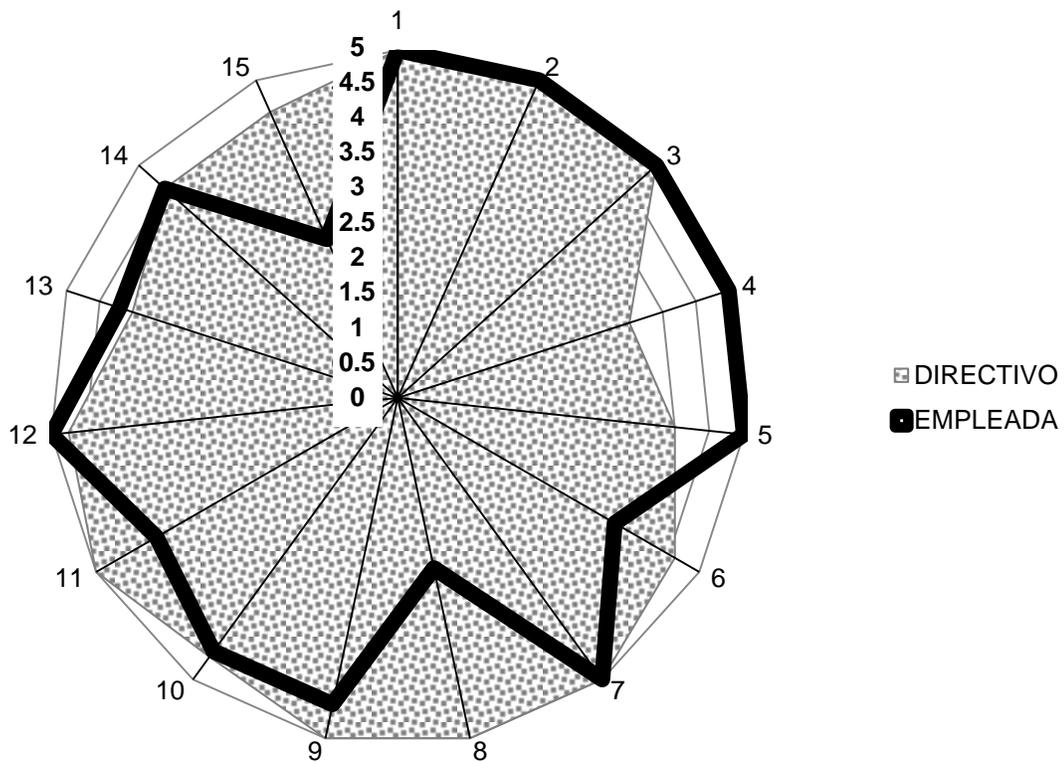
Por el momento no se cuenta con ninguna certificación sobre ecoeficiencia o edición verde, y no se considera un elemento de importancia inminente como otros aspectos operativos que permitan elevar la eficiencia y lograr la rentabilidad.

**TABLA 38. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) IV CASO B.**

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS (STAKEHOLDERS)	PREGUNTA DIRECTIVO	CALIFICACIONES DIRECTIVO	PROMEDIO DIRECTIVO	PREGUNTAS EMPLEADA	CALIFICACIONES EMPLEADA	PROMEDIO EMPLEADA	PROMEDIO TOTAL
Se cuenta con licencia económica de los dueños. (Registro Hacienda)	2	5	5	27	5	5	5
Se cuenta con licencias gubernamentales.	18	5	5	27	5	5	5
Se cuenta con licencia o reconocimiento social (ORG)	19	5	5	27	5	5	5
Existencia de programas anticorrupción.	1, 4	4,3	3.5	28, 29	5,5	5	4.3
Se conocen las leyes respecto a negocios ilícitos y combate a la corrupción.	9	4	4	27	5	5	4.5
Existencia de programas de evaluación, comunicación y generación de informes. (Balance social anual)	14, 15, 16	4,5,5	4.6	28, 29, 30	5,5,1	3.6	4.1
Ética publicitaria	10	5	5	31, 32	5,5	5	5.0
Se tiene claramente definida la filosofía empresarial.	20	5	5	30, 33	1,4	2.5	3.75
Se cuenta con un modelo de negocios estructurado y readaptable.	20	5	5	31, 33	5,4	4.5	4.75
Existen planes de control de calidad y mejora continua.	11, 12, 20	4,5,5	4.6	32, 33	5,4	4.5	4.6
Existen programas de planeación estratégica de la organización (creación de planes y manuales de: marketing, buenas prácticas, identidad corporativa, etc.)	12, 20	5,5	5	33	4	4	4.5
Comercio justo	7, 9, 10, 13	5,4,5,5	4.75	31, 32	5,5	5	4.9
Conocimiento de los requerimientos de estos grupos. (Comunicación y realimentación).	3, 8, 18	4,3,5	4	28,29,30,31,32	5,5,1,5,5	4.2	4.1
Cumplimiento de los compromisos y requerimientos de los grupos de interés involucrados.	5, 13	4,5	4.5	28,29,31,33	5,5,5,4	4.5	4.5
Programas para la generación de valor mediante alianzas estratégicas	6, 11	5,4	4.5	30, 33	1,4	2.5	3.5
<b>TOTAL</b>			<b>4.6</b>			<b>4.4</b>	<b>4.5</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

**GRÁFICO 37. RESULTADOS POR INDICADOR: COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS CASO B.**



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

Los resultados obtenidos en la evaluación, son congruentes con el modelo de negocios de la empresa, ya que al exteriorizar la mayor parte de las operaciones, requiere mantener muy buen trato con sus colaboradores externos (autores, proveedores y distribuidores), así como permanecer al tanto de las necesidades y respuestas ante sus productos en el mercado al que pertenecen (universidades, centros de investigación y difusión de los temas de Comunicación social). De igual modo, este tipo de modelo de negocios exige mucho orden y control en las operaciones y en las estrategias de comunicación con sus involucrados; por ello, no resulta raro que este eje sea el mejor evaluado. Esto posiblemente es explicable porque se encuestó a la única trabajadora con la que cuenta la empresa como asistente personal del Director General.

Como en las demás gráficas, se pueden observar algunas diferencias importantes entre la evaluación realizada por el directivo y el conocimiento que tiene su empleada respecto a

puntos específicos, como son: los programas para la generación de valor a través de alianzas estratégicas y redes de colaboración, la definición clara de la filosofía empresarial, así como la existencia o no de programas de evaluación, comunicación y generación de informes financieros, de mercadotecnia y producción. Esto se puede explicar por el corto tiempo que lleva laborando la empleada en la empresa y por la ya mencionada falta de documentación escrita que formalice la estructura de la empresa, sus procedimientos, planes estratégicos, sistema administrativo, entre otros.

Sin embargo, este desconocimiento ya sea por falta de comunicación, o por la carencia de la existencia de este tipo de programas para el desarrollo estratégico resulta realmente alarmante, pues sin una clara visión compartida de objetivos unificados hacia una misma meta, como un elemento motivador de todos los involucrados, va a resultar muy difícil conseguir una sinergia positiva que contribuya al desarrollo colectivo, poniendo en peligro la existencia de la empresa.

### 5.3 CASO C.

#### 5.3.1 Datos recabados

### ESCALA DE EVALUACIÓN TIPO SEMÁFORO

Mínimo

Máximo



Instrumento de evaluación en el cumplimiento de los 4 principios de la RSE

**TABLA 39. PROMEDIO DIRECTIVOS CASO C.**

No. Pregunta	I. CVE	I. CC	I. PMA	I. CRI
1	5	4	3.5	1.5
2	1	2.5	3.5	5
3	5	3.5	3.5	5
4	5	3.5	3.5	2
5	5	2	1.5	5
6	5	2	1.5	3
7	5	3	1	5
8	5	1.5	1.5	3
9	5	1.5	4.5	5
10	5	3.5	3	5
11*	5	4.5	1.5	5
12	5	4.5	2.5	5
13	5	4.5	5	5
14	5		1	5
15	5		3	5
16	5		1.5	1
17	1		1	4.5
18	1.5		1	5
19	5		2	5
20	5			5
21	5			
22	5			
23	5			
<b>Promedio</b>	<b>4.5</b>	<b>3.1</b>	<b>2.4</b>	<b>4.3</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización

Instrumento de evaluación en el cumplimiento de los 4 principios de la RSE

**INSTRUMENTO PARA EMPLEADOS (RESULTADOS PROMEDIADOS)  
CASO C.**

**TABLA 40. INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA  
CASO C.**

No. Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Promedio
Empleados	2.1	4.4	4.4	4	4.3	4.1	3.9	3.9	4.8	4.3	4.8	4.7	2.6	4.0

**TABLA 41. INDICADORES DE COMPROMISO CON LA COMUNIDAD  
CASO C.**

No. Pregunta	14	15	16	Promedio
Empleados	2.6	1.6	1.7	2.0

**TABLA 42. INDICADORES DE PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE  
CASO C.**

No. Pregunta	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Promedio
Empleados	1.7	2.3	1.4	2.9	4.2	1.5	1.1	4.8	1.2	1.7	2.3

**TABLA 43. INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS  
INVOLUCRADOS CASO C.**

No. Pregunta	27	28	29	30	31	32	33	Promedio
Empleados	4.3	4.8	4.6	2.5	2.8	4.5	2.0	3.6

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

5.3.2 Análisis de resultados

**TABLA 44. COMPARACIÓN DE RESULTADOS PROMEDIADOS CASO C.**

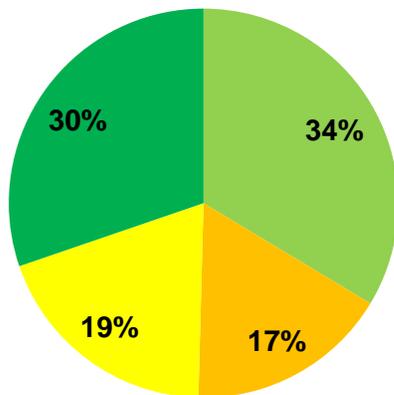
INDICADOR	EMPLEADOS	DIRECTORA	PROMEDIO
CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA	4.0	4.5	4.2
COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	2.0	3.1	2.6
PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	2.3	2.4	2.4
COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS	3.6	4.3	4.0

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

**GRÁFICO 38. COMPARACIÓN DE RESULTADOS PROMEDIADOS POR EJE DE RSE CASO C.**

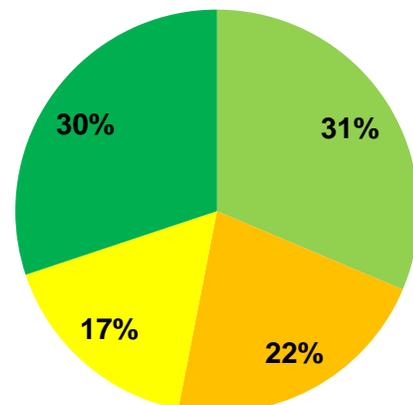
**EMPLEADOS**

- CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA
- COMPROMISO CON LA COMUNIDAD
- PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE
- COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS



**DIRECTORAS**

- CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA
- COMPROMISO CON LA COMUNIDAD
- PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE
- COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

A continuación, se presentan los resultados comparativos entre la respuesta de los empleados de la empresa y la de sus dos directoras, la Directora General y la Directora de Administración. No se pudo contactar con el Presidente de la organización, pero es importante destacar que la mayor parte de decisiones estratégicas y sobretodo operativas son tomadas por las dos directoras.

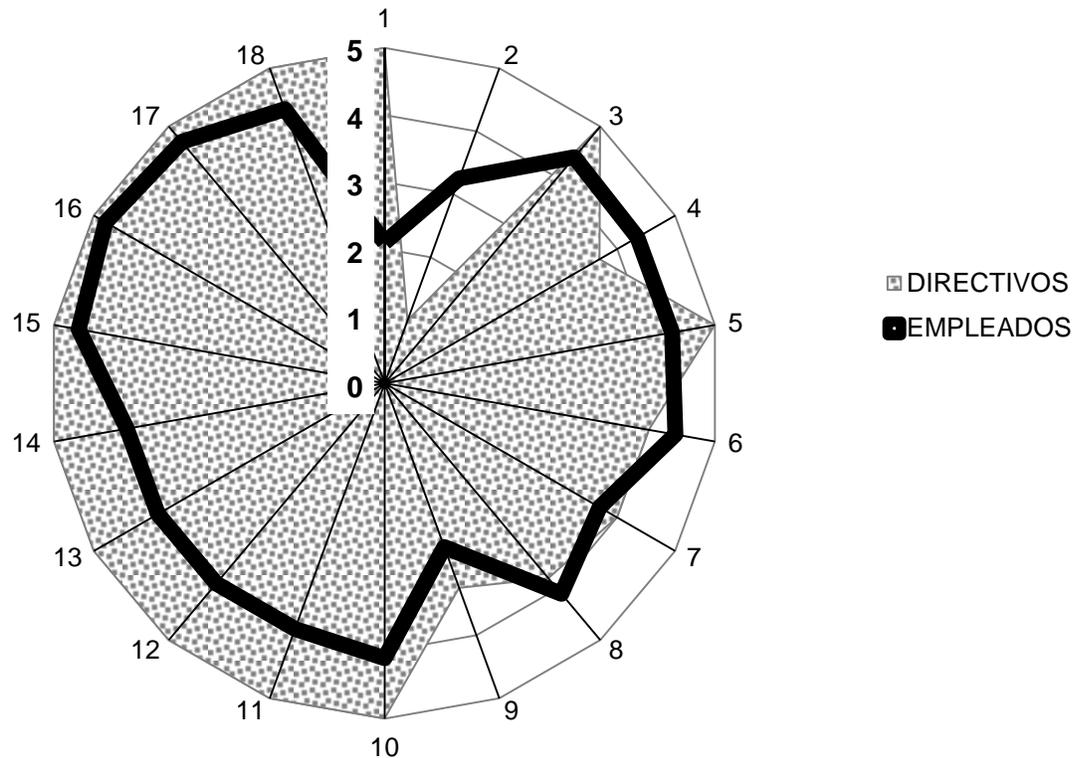
Las entrevistas se llevaron a cabo a los 26 empleados que se encuentran en nómina, y a dos empleados, que a pesar de no estar actualmente en nómina, llevan más de cuatro años trabajando de manera continua y directa en el área de manufactura. La primera, es una de las Asistentes Editoriales, que siendo subcontratada, trabaja de manera presencial de tiempo completo en las oficinas de la empresa durante el tiempo que dure el proyecto. La segunda persona es el Administrador web y *Community Manager*, quién por varios años trabajó dentro de la empresa, pero por motivos personales se tuvo que mudar a Guadalajara desde dónde colabora a distancia.

**TABLA 45. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) I CASO C.**

INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA	PREGUNTA DIRECTIVOS	CALIFICACION DIRECTIVOS	PROMEDIO DIRECTIVOS	PREGUNTAS EMPLEADOS	CALIFICACION EMPLEADOS	PROMEDIO EMPLEADOS	PROMEDIO TOTAL
Existencia de un código de ética.	1	5	5	1	2.1	2.1	3.6
Este código se encuentra publicado en un documento el cual comparte y difunde.	2	1	1	1, 2	2.1,4.4	3.25	2.1
Este código de ética se refleja en sus prácticas cotidianas.	1,3	5,5	5	2	4.4	4.4	4.7
Programas de mejora en la calidad de vida de las familias	7,8, 17	5,5,1	3.7	4	4.4,4.3	4.35	4.0
Programas de involucramiento e interacción de las familias.	11,8	5,5	5	4, 5	4.4,4.3	4.35	4.7
Horarios y calendario que permita la vida familiar.	8, 11, 14, 17	5,5,5,1	4	4	4.4	4.4	4.2
Fomento del trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones.	4	4	4	5, 6, 13	4.3,4.1,2.6	3.7	3.9
Existencia de programas de estimulación a la creatividad.	6, 18, 22	5,1.5,5	3.8	6	4.1	4.1	4.0
Existencia de programas de participación y empoderamiento de los empleados.	6, 18	5,1.5	3.25	13	2.6	2.6	2.9
Mecanismos e instrumentos de comunicación y realimentación con los empleados.	5, 6, 12, 16	5,5,5,5	5	6, 10	4.1	4.1	4.6
Empleados escritos en algún programa de salud y seguridad social	8	5	5	8	3.9	3.9	4.5
Programas de asesoría o inscripción a sistemas de ahorro para el retiro.	19	5	5	8	3.9	3.9	4.5
Existencia de espacios confortables y adecuados para las actividades realizadas	9	5	5	7	3.9	3.9	4.5
Herramientas y equipos adecuados para las actividades realizadas y el cuidado del bienestar físico de los usuarios.	23	5	5	7	3.9	3.9	4.5
Existen normas y mecanismos contra la discriminación.	13,14,15	5,5,5	5	9, 10, 11	4.8,4.3,4.8	4.63	4.8
Programa especial para la inclusión y contratación de grupos específicos.	13	5	5	9	4.8	4.8	4.9
Existe una clara definición y división de responsabilidades. Y hay mecanismos de evaluación del cumplimiento de esta.	20, 21, 22	5,5,5	5	12	4.7	4.7	4.9
Existen medios para manejar con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como: liquidaciones, despidos y medidas correctivas	16, 19	5,5	5	3, 10	4.4,4.3	4.35	4.7
<b>TOTAL</b>			4.4			4.0	4.20

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

**GRÁFICO 39. RESULTADOS POR INDICADOR: CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA CASO C.**



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

Esta organización, a pesar de su larga trayectoria, continúa operando de manera muy similar a una microempresa con muy poco tiempo de vida, no se cuenta con ningún tipo de documento que formalice las bases de la organización, sino que funciona como “una gran familia” cuyos integrantes participan e interactúan aprendiendo a base de la dinámica interna de la empresa. Por eso en la gráfica se muestra una figura tan asimétrica, pues coincide con los indicadores (1, 2, 3, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17 y 18) que hacen referencia a la nula formalización de operaciones, normas de conducta, sistemas de comunicación y evaluación, entre otros documentos fundamentales como lo son:

- Filosofía empresarial: misión visión, objetivos, valores, código de ética, normas internas de conducta (anti corrupción, discriminación, trabajo en equipo, etc.), entre otras.
- Manual de identidad corporativa, hace mucho tiempo que no se ha revisado la identidad gráfica corporativa se refleje en su imagen corporativa a través de la conducta de sus empleados, actividades o presencia pública, publicidad, y otras tantas manifestaciones posibles de la esencia de esta organización.

Tampoco se ha verificado su vigencia o impacto positivo en un público más joven, además al parecer de varios de sus empleados la imagen que proyecta es de elitismo o de una revista interesante o accesible solo para unos cuantos, de manera contraria al objetivo de llegar a un “público general”, lo cual en sí es un gran error e implica una falta de conocimiento real del mercado ya que desde el marketing, no existe público en general, solo falta de definición de un grupo objetivo al cuál dirigir las estrategias para lograr realmente la penetración que se refleje en ventas.

Este punto es fundamental, pues **el valor de Marca** (basada en la fama de sus fundadores, los más de 150 premios ganados, su posición en el mercado cultural del país, su historia, etc.), es una de las principales ventajas competitivas de esta empresa.

- Contratación: ningún empleado ha firmado algún tipo de contrato, todos están en nómina y reciben prestaciones, trabajan de manera presencial y de tiempo completo (con excepción de los que son externos que trabajan por honorarios). La carencia de información precisa de la situación laboral de los empleados en este aspecto causa cierto grado de incertidumbre en este aspecto causa cierto grado de incertidumbre a sus integrantes.
- Organización interna: organigrama, descripción de puestos (clara definición y división de responsabilidades), programas de evaluación y recompensas, sistemas de comunicación interna, programa de actualización y desarrollo continuo, etc.
- Planes operativos, optimización de operaciones, control de calidad, servicio al cliente, etc.

En la empresa se cuenta con bastante rotación de personal, sobretodo en cargos medios (profesionales con estudios universitarios). Sin embargo, como se puede confirmar observando la gráfica en los indicadores (3, 7 y 8), el nivel de identificación de los actuales integrantes de la organización, sobre todo de aquellos que llevan más tiempo en ella es grande, así como su opinión respecto a la calidad de vida dentro de ella. Es decir los empleados encuentran una mayor motivación en **su propia identificación con la empresa y encuentran mayor valor en su labor como parte de ella** para continuar formando parte de ésta, que ante la oportunidad de obtener salarios más competitivos en otras empresas. Por ejemplo, existen algunos casos en los que los empleados se han salido, pero han vuelto a ella con más experiencia, más entusiasmo, mayor amor por la empresa y para ocupar cargos mejores.

En cuanto a los indicadores correspondientes al respeto a la dignidad humana y equidad corporativa (15, 16, 17, y 18), esta es la organización con mayor diversidad entre sus empleados en cuanto a edades, niveles socioeconómicos, escolaridad, tiempo dentro de la empresa de las tres analizadas.

Gracias a esta diversidad, es que existen opiniones encontradas en muchos indicadores, pero sobretodo en los relacionados al desempeño actual de la empresa y sus posibilidades futuras; así, mientras unos encuentran a la empresa estable (sobre todo aquellos con mayor antigüedad en la empresa), otros, en especial los más jóvenes, y sobre todo aquellos en contacto directo con los clientes o el área de ventas, se presentan alarmados ante una crisis económica evidente ante la disminución de las ventas, el aumento de devoluciones, el crecimiento del stock en almacenaje, y en especial, la falta de aumento en los salarios en proporción con una mayor carga de trabajo. Mientras que unos se presentan optimistas hacia el futuro otros sostienen la urgencia de realizar cambios estratégicos fundamentales con el fin de acceder o crear nuevos mercados, o de otra manera pelagra su existencia.

Algo muy bueno de esta compañía, es que no ha buscado “ahorrar” a costa de sus empleados, es decir, aunque ha aumentado la carga de trabajo para algunas áreas este no ha sido exagerado, además no se han llevado a cabo cortes de personal y se mantienen los acuerdos al momento de entrar a trabajar en la compañía: todos cuentan con un salario fijo

que se paga a tiempo (aunque no ha aumentado de acuerdo a las necesidades reales ante la devaluación económica), cuentan con prestaciones (no solo las de ley), apoyo con un sistema de ahorro para el retiro, horarios fijos, y sobre todo la mayoría de las personas afirmaron sentirse con confianza de expresarse y ser escuchados además de percibir su espacio de trabajo como cómodo, aunque puede mejorar. Esto se refleja en la evaluación obtenida en los indicadores de balance entre trabajo y vida personal, en especial los referentes a los indicadores 6, 7, 10, 11, 13 y 14.

Algunos empleados comentaron que si bien comprenden la dificultad de un aumento salarial en este periodo de crisis, están dispuestos a continuar en la empresa pues aman el proyecto, pero preferirían cambiar la recompensa económica por oportunidades de flexibilización en su forma de trabajo, haciendo posible el trabajo a distancia desde casa mediante la comunicación digital (en las áreas que sea posible), combinado con juntas semanales presenciales de ser necesarias.

Al ser una empresa pequeña, las posibilidades de crecimiento profesional son pocas en el sentido formal de escalar puestos (indicador 9). También se manifestó la importancia de contar con un sistema de actualización y capacitación en todas las áreas (indicadores 8 y 9).

El edificio donde se localiza la empresa es una vivienda antigua, sin embargo no se ha realizado recientemente, o al menos no es del conocimiento de los empleados, algún tipo de evaluación de seguridad, y tampoco se cuenta con un plan de protección civil en caso de contingencias, sin embargo el personal se siente seguro y confortable en su espacio de trabajo aunque reconocen que podría ser mejor (indicador 13).

La mayoría de estas cosas se dan por sentado por parte de los directivos, y se logra funcionar gracias al interés de los empleados por la labor de esta organización, por el carisma de sus líderes y por el ambiente amigable que se vive en cada área de trabajo (aunque falta mucha integración inter áreas). Por lo que no solo la filosofía empresarial, sino las propios procedimientos operativos correspondientes a cada puesto, se intuyen o aprenden de manera verbal, en base al conocimiento de sus integrantes más antiguos.

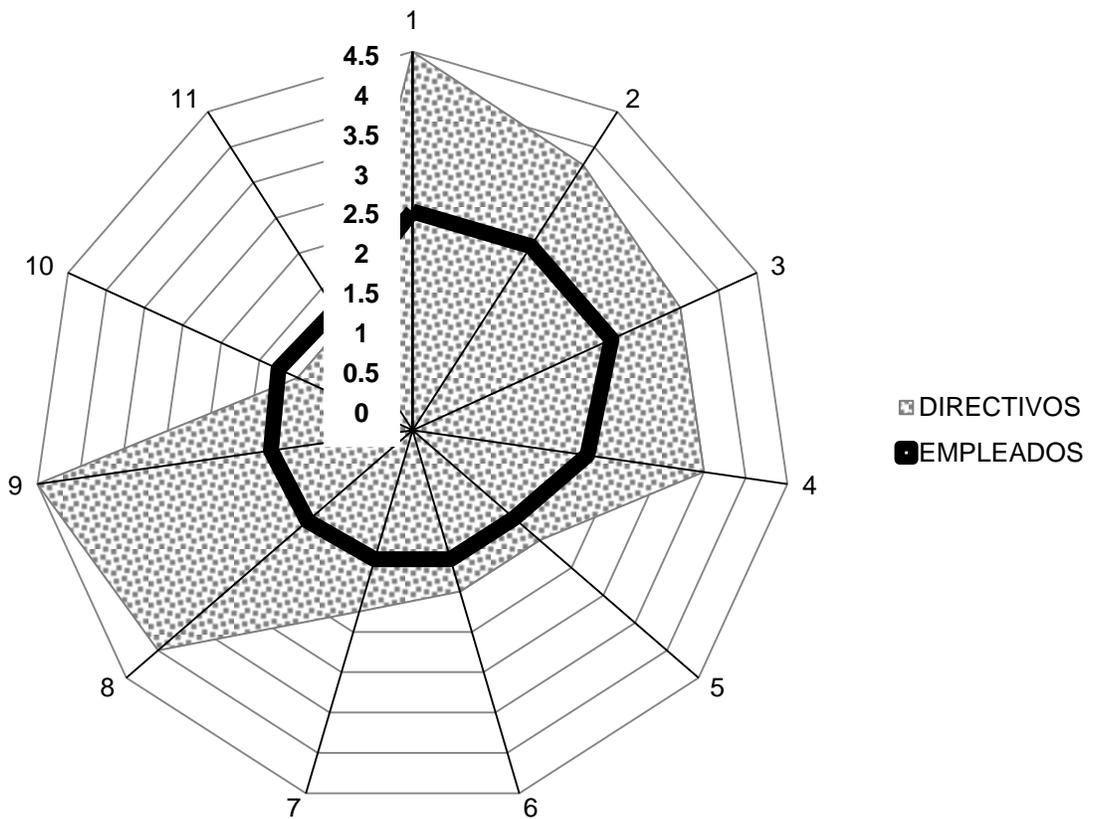
Es interesante observar como los resultados promediados de los 28 empleados y los resultados promediados de ambas directoras en este eje son bastante congruentes entre ellos; logrando los más altos puntajes en varios indicadores y coincidiendo bastante en los puntos de crecimiento fundamentales, esto resulta contrastante ante la falta de registros documentales como ya se mencionó, lo que puede interpretarse como resultado de una buen liderazgo presencial y un buen ambiente de trabajo donde existe diálogo entre e identificación entre compañeros.

**TABLA 46. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) II CASO C.**

<b>INDICADORES DE COMPROMISO CON LA COMUNIDAD</b>	<b>PREGUNTA DIRECTIVO</b>	<b>CALIFICACION DIRECTIVOS</b>	<b>PROMEDIO DIRECTIVOS</b>	<b>PREGUNTA EMPLEADOS</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>PROMEDIO TOTAL</b>
Existencia de mecanismos y programas para definir y conocer a la comunidad en la que se desempeñan.	1, 13	4,5	4.5	14	2.6	2.6	3.6
Trato con la comunidad: colaboración y disminución de posibles conflictos.	2, 13	2.5, 5	3.75	14	2.6	2.6	3.2
Conocimiento las expectativas de la comunidad hacia su empresa.	3	3.5	3.5	14	2.6	2.6	3.1
Existencia de estrategias o mecanismos de comunicación y realimentación con la comunidad	4	3.5	3.5	14, 15	2.6,1.6	2.1	2.8
Hay alianzas con al menos alguna organización social para desarrollar un programa de beneficio a la comunidad.	6	2	2	15	1.6	1.6	1.8
Existencia de programas o acciones de donación en efectivo o especie por parte de la empresa para el beneficio de la comunidad.	5	2	2	15	1.6	1.6	1.8
Ofrece apoyo con recursos no financieros (gente, equipo, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social.	7,9	3, 1.5	2.25	15	1.6	1.6	1.9
Mercadotecnia con causa social (mensajes con interés o beneficio social)	10, 11	3.5, 4.5	4	15, 16	1.6,1.7	1.65	2.8
Apoya o promueve con acciones específicas el beneficio social comunitario entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona.	12	4.5	4.5	15, 16	1.6,1.8	1.7	3.1
Planea y realiza actividades sociales y/o comunitarias en las que involucra al personal y sus familias.	9	1.5	1.5	15, 16	1.6,1.9	1.75	1.6
Promoción y apoyo al trabajo voluntario de sus trabajadores hacia la comunidad	8	1.5	1.5	16	1.7	1.7	1.6
<b>TOTAL</b>			<b>3.0</b>			<b>2.0</b>	<b>2.5</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

**GRÁFICO 40. RESULTADOS POR INDICADOR: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD CASO C.**



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

Es importante notar que en este eje no se logró el puntaje de 5 en ninguno de los indicadores. Las diferencias en evaluación entre los directores y los empleados hablan de una organización bastante ocupada en sus operaciones internas, y que, a pesar de tener un enfoque centrado en el arte y la cultura de México, no ha logrado permear esa visión a la práctica diaria hacia la comunidad en la que se desenvuelve, a la que no ha tomado en cuenta como un factor importante de influencia para la organización, desconociendo las oportunidades de crecimiento y beneficio mutuo que pudieran llegar a existir de conocer e iniciar un diálogo dinámico con esta, reflejado en acciones que retroalimentaran a la organización con información valiosa, motivación personal, mejoramiento de su imagen y sobretodo con más generación de valor abstracto y capital simbólico coherente a su filosofía empresarial.

Sin embargo, la empresa en su razón de ser, busca influir de manera positiva en la sociedad mexicana en general, sirviendo como un vehículo para la investigación, difusión y apoyo de las artes y cultura popular de México, como una plataforma hacia el mundo. También se busca de manera coherente apoyar de manera directa a los artistas y artesanos poniendo en vitrina (física y virtual) sus productos para incrementar sus ventas. Al ser los artesanos sus proveedores, forman parte de sus involucrados externos, así que el aspecto de fomento al comercio justo, conservación de sus costumbres y fuentes de trabajo, corresponde al indicador 9, involucramiento de grupos de interés.

La gran mayoría de los empleados no conocen otro tipo de acciones que la compañía realiza de fomento a la cultura de manera local (indicadores 5, 6 y 7), ya que muchas veces no se ven directamente involucrados en estas actividades, o porque algunos tienen poco tiempo trabajando en la organización y las desconocen. Además de que la empresa ha dejado de realizar varias de las actividades de promoción o difusión cultural en colaboración con otras organizaciones, privadas, públicas y ONG's, que solía hacer con mayor frecuencia en tiempos de mayor auge. Algunos ejemplos de esto son exposiciones en el corredor cultural Roma-Condesa, talleres de manualidades, artes y artesanías abiertas al público (si se cobran), donación en especie a bibliotecas públicas, centros culturales o campañas de fomento a la lectura, si estos lo solicitan, participación en eventos culturales, entre otras.

Un aspecto muy importante a destacar dentro de este eje, es que la organización apoya al programa gubernamental delegacional (indicador 5) para dar trabajo a personas con algún tipo de discapacidad, y cuándo estas muestran compromiso, capacidad e interés en permanecer laborando dentro de la empresa, les es permitido continuar en su puesto, sin vivir ningún tipo de discriminación contractual o personal por parte de sus colegas, como es el caso del actual Auxiliar Administrativo del Área de Manufactura (Diseño y Redacción). Esto habla de un compromiso real por lograr la inclusión y el respeto a la diversidad.

Como ya se menciona en el análisis del eje de competitividad y relación con sus involucrados, hace mucho que no se lleva a cabo un estudio de mercado, por lo que las estrategias de promoción no se han actualizado mucho incluyendo aquellas que traten sobre la comunidad

local, por lo que faltan tácticas que permita dar a conocer el gran capital simbólico que tiene esta empresa mediante mercadotecnia con causa social (indicador 8).

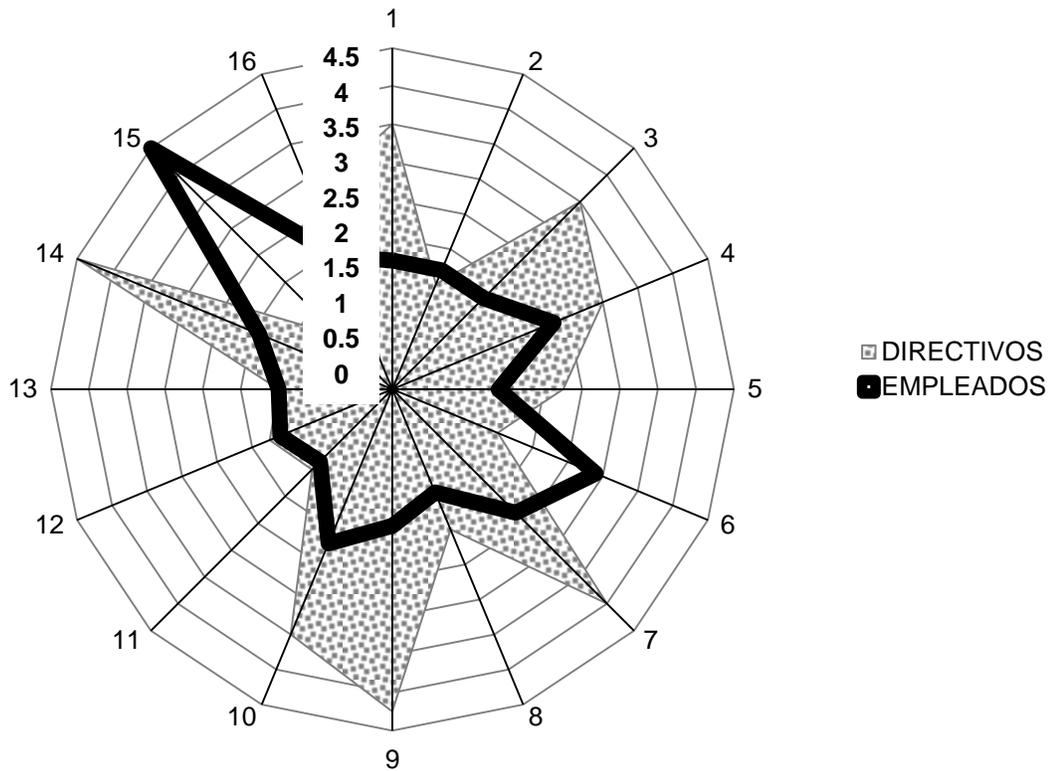
Dado el estado actual de “supervivencia” de la empresa, se comprenden estos resultados muy bajos en general, debido a que los esfuerzos se han concentrado al interior de la misma, en busca de aumentar la productividad y las ventas, por lo que no se ha priorizado este eje de RSE, que realmente podría, si se trabaja de manera estratégica, ofrecer alternativas de innovación en el valor para la editorial a largo plazo. De este modo aunque los empleados consideran que la empresa los apoyaría si decidieran promover o participar en actividades sociales en beneficio a la comunidad, actualmente no se lleva a cabo ninguna labor de este tipo, por iniciativa propia de los individuos que conforman esta empresa, como se ve expresado en los puntajes extremadamente bajos de los indicadores correspondientes (10 y 11)

**TABLA 47. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) III CASO C.**

INDICADORES DE CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	PREGUNTA DIRECTIVO	CALIFICACION DIRECTIVOS	PROMEDIO DIRECTIVOS	PREGUNTA EMPLEADOS	CALIFICACION EMPLEADOS	PROMEDIO EMPLEADOS	PROMEDIO TOTAL
Programas de ahorro de energía eléctrica.	4	3.5	3.5	17	1.7	1.7	2.6
Programa de reducción de consumo de energía no sustentable.	5	1.5	1.5	17	1.7	1.7	1.6
Programas de ahorro y reciclaje de agua.	4	3.5	3.5	17	1.7	1.7	2.6
Programas de control de aprovechamiento de recursos y reducción de desperdicios o pérdidas.	10	3	3	18	2.3	2.3	2.7
Programas de control de proveedores, certificación de empleo y compra de materiales biodegradables y sustentables.	11, 15	1.5, 3	2.25	19	1.4	1.4	1.8
“Análisis del Ciclo de Vida” de sus productos, con el fin de conocer el origen de los materiales y tomar en cuenta el futuro una vez acabada la vida “útil” del producto:	11, 16	1.5, 1.5	1.5	20	2.9	2.9	2.2
Auditoría Verde (inventario de los recursos que la empresa utiliza y los desechos generados en su proceso productivo)	1, 13	4	4	18, 20	1.7,2.9	2.3	3.2
Programa de reducción de emisiones y huella de carbón.	19	2	2	22, 25, 26	1.5,1.2,1.7	1.47	1.7
Programa de reducción y procesamiento de residuos sólidos.	3, 13	3.5,5	4.25	18, 19, 26	2.3,1.4,1.7	1.8	3.0
Programas de reutilización y reciclaje	2, 13	3.5	3.5	18, 19, 20	2.3,1.4,2.9	2.2	2.9
Participación en campañas de reforestación.	6	1.5	1.5	22, 25	1.5,1.2	1.35	1.4
Cuidado, generación y adopción de áreas verdes	6, 19	1.5, 2	1.75	22, 26	1.5,1.7	1.6	1.7
Participación en campañas de limpieza de espacios públicos y zonas verdes	6, 18	1.5	1.5	22	1.5	1.5	1.5
Incentiva y apoya la conciencia por el cuidado del medio ambiente en sus empleados, la familia de estos y la comunidad.	8, 9, 14, 18	4.5	4.5	20, 25, 26	2.9,1.2,1.7	1.9	3.2
Sellos o certificaciones en optimización de procesos, control de calidad, ecoeficiencia, reducción de energía, ecoedición, etc.	7	1	1	21, 24	4.2,4.8	4.5	2.8
Cuenta con una declaración de principios medioambientales, donde se establecen claramente los compromisos y metas en cuidado medioambiental.	12, 15	2.5, 3	2.75	17, 20, 23,	1.7,2.9,1.1	1.9	2.3
<b>TOTAL</b>			2.6			2.0	2.3

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

**GRÁFICO 41. RESULTADOS POR INDICADOR: CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE CASO C.**



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

Este es otro de los ejes con mayor diferencia en la evaluación realizada por los empleados y por sus directoras, donde tampoco en ninguno de los casos se logró la evaluación máxima de 5, además de que el promedio general de este eje resulta muy bajo (2.4) como se observa en la gráfica comparativa por ejes en el siguiente capítulo.

Los resultados coinciden con la visión personal de las directoras respecto a este tema que, si bien si se preocupan y conocen la importancia del cuidado ambiental, no le han otorgado mayor atención, ya que han priorizado los objetivos de cuidado y fomento sociocultural, las decisiones operativas y la importancia de la supervivencia de la empresa antes de medidas para el manejo ambiental. Lo anterior se debe a que, a su juicio, requerirían de un esfuerzo mayor por parte de la empresa en cuanto al tiempo de los empleados, la carga de trabajo,

preocupaciones; y sobre todo a nivel económico, al no obtener la empresa un mayor beneficio en corto plazo, lo que es un riesgo que dada la situación actual no se considera correcto asumir. Por lo mismo tampoco consideran necesario buscar algún tipo de certificación, dado el perfil de la organización.

Respecto al aspecto de diseño gráfico y editorial, en cuanto a los proveedores de materiales, servicios de impresión y acabados, se han realizado proyectos con papeles de reciclaje y tintas biodegradables anteriormente, pero la diferencia en costos de producción entre este tipo de proyectos y los tradicionales es demasiado grande, por lo que la empresa no cuenta con recursos suficientes para generalizar estas prácticas. Además de que prefieren la garantía de los resultados con sus proveedores de confianza, con quienes han colaborado por mucho tiempo y mantienen muy buena relación, por lo que el exigirles que cambien su forma de operar no parece adecuado para la dinámica entre ellos.

Existen, sin embargo, muchas pequeñas acciones para reducir el desperdicio dentro de las operaciones diarias, pero no están oficialmente registradas en algún código, reglamento o manifiesto. Estas acciones se enfocan más a procurar reutilizar y reciclar materiales de uso diario de la empresa como lo son: hojas de papel blanco, cajas de cartón y envoltura de plástico burbuja. También en respuesta a las exigencias gubernamentales, las bolsas de plástico son biodegradables y se han cambiado la mayoría de focos por ahorradores.

Por su parte, como una acción de conciencia individual y voluntaria, los empleados procuran apagar las luces y equipos electrónicos no ocupados.

Muchos documentos y formatos no se han pasado a una versión digital, sobre todo en el área de comercialización (en ventas y publicidad), existiendo muchos archivos físicos que quitan espacio y reducen la eficiencia, aumentando también el consumo de papel. Esto va de la mano con los hábitos de lectura tanto de los proveedores de servicios, distribuidores y compradores que piden además de la factura electrónica una copia impresa, como también de los colaboradores de mayor edad y tiempo dentro de la organización, habituados más a la lectura en papel que en pantalla.

Tampoco se cuenta con un área verde de descanso a cargo de todos los miembros del equipo que pudiera servir tanto como espacio de interacción y convivencia inter áreas, así como para relajarse en un entorno natural que los aisle momentáneamente, fomentando su bienestar físico, mental y social.

Con los indicadores, se manifiesta la falta de flexibilidad en la forma de trabajo, pues los empleados en nómina y algunos eventuales tienen que trabajar de manera presencial, lo que implica para varios largas jornadas de movilización de sus hogares a las oficinas, la mayoría en transporte público, dentro de los mismos tiempos que la mayor parte de la población en la ciudad, lo que los agota y estresa, además de que implica un mayor gasto en su alimentación y transporte.

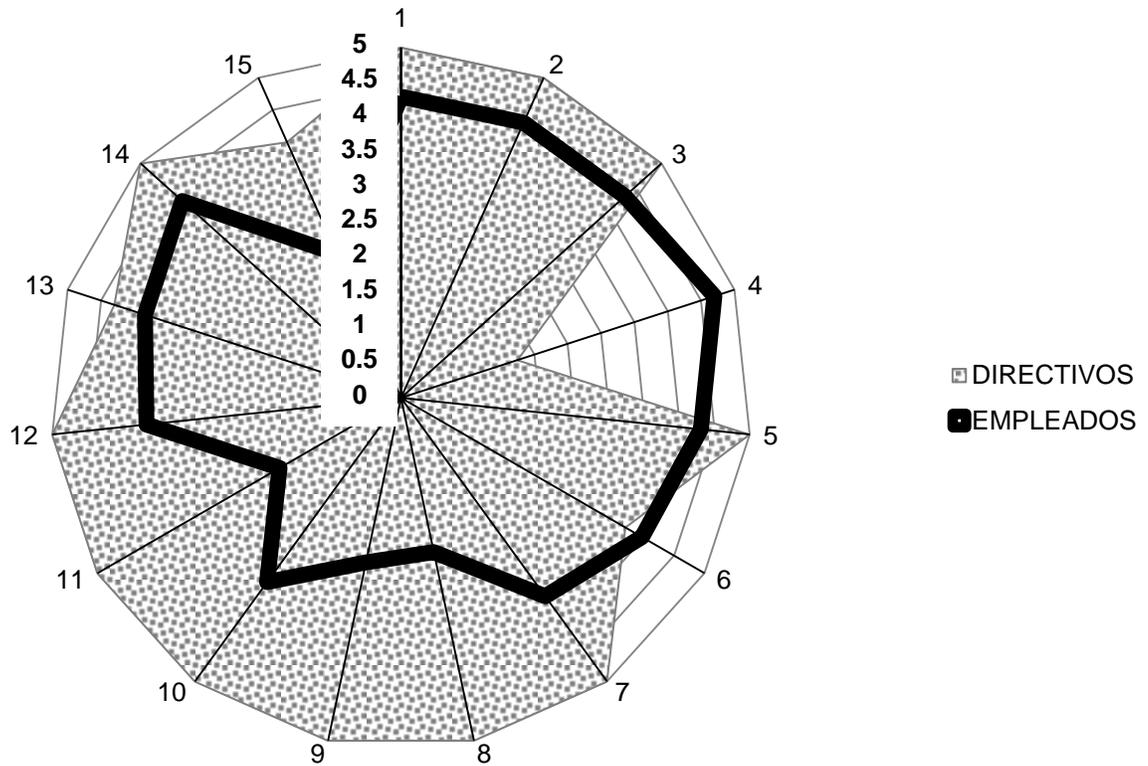
El permitir otras formas de trabajo como lo es el *home office* u horarios escalonados además de mejorar la calidad de vida de los empleados, contribuiría a empoderarlos, al confiar en sus capacidades sin requerir de supervisión constante pero sobretodo permitiría reducir considerablemente la huella de carbono de la empresa.

**TABLA 48. COMPARATIVA DE INDICADORES Y RESULTADOS COMBINADOS (DIRECTIVO Y EMPLEADOS) IV CASO C.**

<b>INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS (STAKEHOLDERS)</b>	<b>PREGUNTA DIRECTIVO</b>	<b>CALIFICACIONES DIRECTIVOS</b>	<b>PROMEDIO DIRECTIVOS</b>	<b>PREGUNTAS EMPLEADOS</b>	<b>CALIFICACIONES EMPLEADOS</b>	<b>PROMEDIO EMPLEADOS</b>	<b>PROMEDIO TOTAL</b>
Se cuenta con licencia económica de los dueños. (Registro Hacienda)	2	5	5	27	4.3	4.3	4.7
Se cuenta con licencias gubernamentales.	18	5	5	27	4.3	4.3	4.7
Se cuenta con licencia o reconocimiento social (ORG)	19	5	5	27	4.3	4.3	4.7
Existencia de programas anticorrupción.	1, 4	1.5,2	1.75	28, 29	4.8,4.6	4.7	3.2
Se conocen las leyes respecto a negocios ilícitos y combate a la corrupción.	9	5	5	27	4.3	4.3	4.7
Existencia de programas de evaluación, comunicación y generación de informes. (Balance social anual)	14, 15, 16	5, 5,1	3.7	28, 29, 30	4.8,4.6,2.5	3.97	3.8
Ética publicitaria	10	5	5	31, 32	2.8,4.5	3.5	4.3
Se tiene claramente definida la filosofía empresarial.	20	5	5	30, 33	2.5,2.0	2.25	3.6
Se cuenta con un modelo de negocios estructurado y readaptable.	20	5	5	31, 33	2.8,2.0	2.4	3.7
Existen planes de control de calidad y mejora continua.	11, 12, 20	5,5,5	5	32, 33	4.5,2.0	3.25	4.1
Existen programas de planeación estratégica de la organización (creación de planes y manuales de: marketing, buenas prácticas, identidad corporativa, etc.)	12, 20	5,5	5	33	2	2	3.5
Comercio justo	7, 9, 10, 13	5,5,5,5	5	31, 32	2.8,4.5	3.65	4.3
Conocimiento de los requerimientos de estos grupos. (Comunicación y realimentación).	3, 8, 18	5,3,5	4.3	28,29,30,31,32	4.8,4.6,2.5,2.8,4.5	3.84	4.1
Cumplimiento de los compromisos y requerimientos de los grupos de interés involucrados.	5, 13	5,5	5	28,29,31,33	4.8,4.6,2.8,4.6	4.2	4.6
Programas para la generación de valor mediante alianzas estratégicas	6, 11	3,5	4	30, 33	2.5,2.0	2.25	3.1
<b>TOTAL</b>			<b>4.6</b>			<b>3.5</b>	<b>4.1</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

**GRÁFICO 42. RESULTADOS POR INDICADOR: COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS CASO C.**



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

Como ya se mencionó anteriormente, en general se tiene una muy buena relación con sus proveedores, tanto en el proceso productivo editorial (materiales, imprenta y acabados), como con los artesanos que cubren las necesidades de venta en la tienda La Canasta. Es precisamente por esta razón que se ha antepuesto el mantener los buenos tratos con los proveedores a la exigencia de una certificación en buenas prácticas ecológicas que contribuyan a reducir el impacto negativo a lo largo de la cadena de valor, esto se ve directamente reflejado al comparar los resultados de ambos ejes.

Desafortunadamente, muchos de sus principales distribuidores tuvieron que cerrar, por lo que la empresa internalizó gran parte de esta labor a los puntos de ventas mediante los representantes de ventas, para el seguimiento y atención a suscriptores mediante la

responsable de tienda, así como en ferias y eventos (se reparte la responsabilidad entre el personal, especialmente el del área de manufactura y ventas). Además, se cuenta con la propia tienda en sus instalaciones, una tienda virtual en su sitio (que requiere ser realmente optimizada para lograr mejores resultados de venta). Es solo en tienda y a través del sitio web que se pueden adquirir volúmenes atrasados.

Por otra parte, se cuenta con un acuerdo con una empresa de envíos exprés, uno de sus socios clave, con quién tienen descuentos y facilidades de pago por el servicio, esto representa una ventaja competitiva muy importante que se debe aprovechar más.

Los principales puntos de venta se concentran en museos, casas de arte, algunas embajadas, centros culturales, etc. No hay mayor penetración en otros nichos de oportunidad, como lo podrían ser universidades, hoteles internacionales, así como tampoco hay planes para incrementar las exportaciones. Los pedidos son a comisión o a consignación, y actualmente se están llevando a cabo muchas devoluciones, por lo que se cuenta con un gran inventario histórico en almacén.

En los 28 años transcurridos desde su reapertura, en la empresa no se ha realizado una evaluación interna de su propuesta de valor respaldada con un análisis actualizado de la realidad actual de la organización, sus limitantes y posibilidades actuales dentro del marco de la crisis financiera global, las nuevas tecnologías, los cambios en el perfil de los lectores, entre otros factores fundamentales. Impactando negativamente en todos los indicadores referentes al gobierno corporativo, y a la estrategia organizacional, los cuales son desconocidos o indefinidos para la mayoría de empleados, además de que la falta de actualización en la información, pensamiento estratégico, tácticas, y modelo de negocios, repercute en las finanzas de la empresa, pues las ventas han caído y los gastos se mantienen o elevan.

En cuanto a la competencia, se tiene la perspectiva generalizada de que no existe competencia directa y que los productos sustitutos no se comparan en calidad al producto ofrecido, ya que tanto la revista enciclopédica como las publicaciones de las diferentes colecciones, se asemejan más en cuanto a su contenido como a su acabado, a libros de arte y cultura, más que a otras revistas con un carácter más comercial, casual, o turístico. La limitación de visión al no conocer a la competencia real o potencial, ralentiza la capacidad de respuesta de la empresa

convirtiéndola en una organización altamente vulnerable ante las amenazas, y cegada a las oportunidades.

Es crucial y fundamental de analizar que a diferencia del alto puntaje obtenido en el indicador referente a la competencia, la falta aparente de no competidores directos o semejantes no puede confundirse con la eficacia de la empresa, pues la amenaza de los cambios que hacen que haya cada vez más **no-consumidores** señala todo lo contrario, **la empresa se encuentra ya en manifiesto estado de supervivencia**. Así pues existe la necesidad urgente de cambio, de transformación, para encontrar, permear, crear o ampliar nuevos mercados; aunque esto implique transformar completamente el modelo de negocios y la propuesta de valor de la organización, y romper con la tradición o los paradigmas actuales de todos los involucrados, iniciando principalmente con las directoras.

Esto se complica con el hecho de que hace varios años (desde 2005) no se ha realizado un estudio de mercado que le permita a la empresa contar con la información necesaria para crear tácticas de conservación, creación y ampliación de mercado. Se mantiene la misma estrategia, que funciona en un público ya establecido de clientes cuya edad es en su mayoría avanzada y con un mayor nivel socio económico y académico. Por lo que, de manera contraria a la misión y visión de la empresa de lograr la divulgación en un público general, su público real se está reduciendo cada vez más, envejeciendo y falleciendo, sin lograr penetrar en un público más joven aprovechando la crisis de la industria no como algo pasajero, sino como una oportunidad para innovar en el valor.

## VI. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS

---

A continuación se presentan los resultados de los casos estudiados con el fin de encontrar puntos en común que pudieran servir de referencia en la propuesta de lineamientos para MiPyMES editoriales que compartan características semejantes a las analizadas.

Antes de observar las gráficas propias de cada uno de los casos es importante analizar la información que se obtuvo mediante observación directa, en pláticas con todos los integrantes, viendo sus entrevistas publicadas en video por internet, leyendo sus sitios web o publicaciones referentes, lo que permitió redactar los antecedentes de cada empresa.

Como se observa en los capítulos anteriores, las organizaciones son muy diferentes entre ellas tanto en tamaño, tiempo de vida, modelo de negocios y propuesta de valor, sin embargo comparten características semejantes tales como:

- Forman parte de la industria editorial, por lo tanto están siendo afectadas directamente por la crisis dentro de esta.
- Están ubicadas en la Ciudad de México.
- Fueron fundadas por personas relacionadas con el diseño gráfico, la comunicación y las artes, por lo que interactúan y desarrollan dentro de estas esferas socioculturales.
- No cuentan con mucho conocimiento, o interés en los aspectos formales de la administración, con excepción del Director General del caso B quién ha estudiado un diplomado en gerencia.
- Hasta antes de este trabajo de investigación, carecían de algún documento donde se detallaran claramente su filosofía, estrategia, estructura, modelo de negocios, etc.
- En la actualidad ninguna de las tres es autosustentable económicamente, la más estable es el caso C. pero se encuentra sobreviviendo, y ya ha presentado en algunos momentos números rojos en sus finanzas.

Por otra parte, es significativo recordar las principales y más notorias diferencias entre las tres organizaciones analizadas:

<b>TABLA 49. PRINCIPALES DIFERENCIAS</b>			
<b>Característica</b>	<b>Caso A.</b>	<b>Caso B.</b>	<b>Caso C.</b>
<b>Número de Empleados</b>	<b>5 integrantes:</b> directora general y cuatro empleados de tiempo completo.	<b>2 integrantes:</b> Director General y Asistente Editorial	<b>31 integrantes:</b> 1 presidente, 2 directores y 28 empleados en nómina.
<b>Forma de trabajo</b>	Casi todo el trabajo, excepto algunas impresiones y acabados, se realizan de manera interna (cuentan con una sobresaturación de trabajo para el número de personas con las que cuentan).	La mayor parte del trabajo se externaliza subcontractando por proyecto.	Casi todo el trabajo es internalizado, pero también se subcontratan servicios de manera eventual, con excepción de las impresiones y acabados que son proveedores permanentes.
<b>Antigüedad de la empresa</b>	5 años	5 años	28 (desde su reapertura)
<b>Público objetivo</b>	Bibliófilos, coleccionistas y amantes del arte. Instituciones culturales y académicas	Estudiantes, académicos e investigadores en Comunicación y Comunicación Social.	Público general interesado en aprender sobre el arte, las artesanías y las tradiciones mexicanas.
<b>Propuesta de valor Desde su fundación</b>	Enriquecer la experiencia libro-objeto-contenido-lector. Creando obras coleccionables. Coediciones.	Investigaciones originales y serias, con gran calidad de contenido y presentación.	Gran calidad de contenido, procesos, presentación y servicio al cliente. Carácter documental-enciclopédico y bilingüe
<b>Formatos</b>	Impreso, iniciando proceso a la digitalización (solo para promoción y ventas)	Impreso, digital y multimedia	Impreso, iniciando proceso a la digitalización (solo para promoción y ventas)

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

Tener en cuenta las diferencias y semejanzas de estas organizaciones permitirá poder analizar los resultados comparados con una visión más clara respecto a los indicadores de RSE que aún no se cumplen o no lo hacen de manera óptima. Estos se convertirán en áreas de mejora y posibles tácticas para la creación de toda una nueva estrategia organizacional en cada caso. Para ello, cada organización deberá revisar su propuesta de valor, así como de las interacciones internas y a lo largo de su cadena de valor, lo que seguramente se verá asentado en la creación de un nuevo modelo de negocios que les permita lograr la rentabilidad. Cabe resaltar que sin esta condición mínima no se logra cumplir, no se podrá jamás hablar de una gestión sustentable.

A continuación, se presentan las gráficas de los resultados promediados totales por área de los tres estudios de caso (A, B y C), sin diferenciar entre la opinión de los directivos y los empleados; este tipo de representación permite obtener una evaluación total por cada área, que facilita observar cuál área de RSE se ha trabajado más hasta el momento dentro de la empresa y cuáles áreas requieren mayor atención.

Posteriormente, se presentan las gráficas que detallan la evaluación de cada uno de los indicadores señalados en la matriz de variables por cada eje de RSE. Este tipo de gráfica permite comparar a su vez los resultados obtenidos de los dos diferentes instrumentos: el dirigido a directivos, y el dirigido a empleados; encontrando incongruencias o semejanzas de opinión que hablan de la claridad en la comunicación interna de las organizaciones, así como de que tanto permea y se comparte la visión de la gestión estratégica propuesta por los directivos en todos los niveles de la empresa.

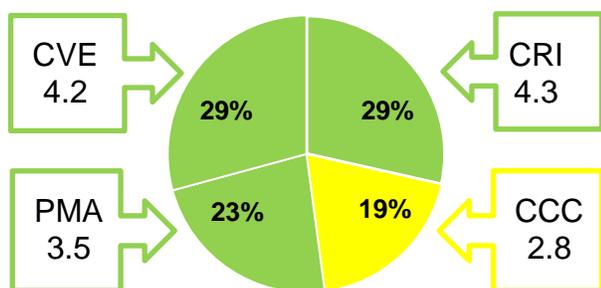
El alinear las gráficas correspondientes por cada estudio de caso en un mismo formato, permite encontrar las similitudes y diferencias entre los resultados obtenidos por cada una de las organizaciones, su relación directa con los indicadores de las variables y subvariables de cada una de los ejes de RSE. Asimismo, el análisis comparativo facilita la redacción de propuestas generales para los tres casos estudiados que a su vez podrían ser tomados como referente por otras empresas editoriales semejantes, adaptándolas a sus particularidades.

**GRÁFICO 43. RESULTADOS PROMEDIADOS POR EMPRESA (EMPLEADOS Y DIRECTIVOS)**

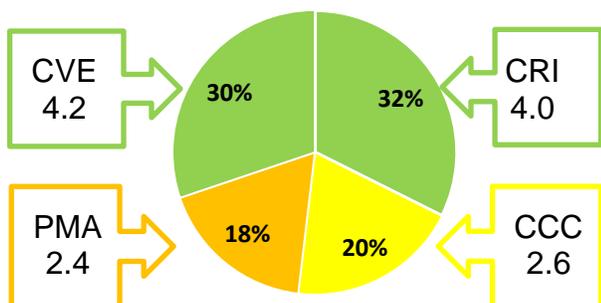
**CASO A.**



**CASO B.**



**CASO C.**



Es interesante observar como los resultados promediados presentan al caso B como la organización con los puntajes más altos. Esto puede explicar porque sólo está conformada por dos personas, mientras que la conciliación de opiniones, así como la calidad de la comunicación interna se va complicando mientras más personas están involucradas.

Un aspecto a destacar de esta empresa, es la exteriorización de gran parte de sus procesos como una estrategia que prioriza la reducción de costos en diversas áreas.

Mientras es meritorio destacar el Caso A, pues siendo una empresa pequeña, con la mayoría de sus procesos internalizados, cuenta con puntajes bastante altos, y refiere a la posibilidad de lograr un mayor equilibrio de los cuatro ejes de RSE sin poner en peligro la supervivencia de la empresa. Esta organización es una excelente candidata a la incorporación de los principios de la RSE como un factor diferenciador, generador de valor que contribuya al bienestar real de sus involucrados, lo que muy probablemente pueda auxiliar a lograr su autosuficiencia económica y en un futuro la gestión sustentable.

Por otra parte, la empresa con mayor antigüedad y tamaño, la única que actualmente presenta una mayor estabilidad económica es, sin embargo, la que cuenta con menores puntajes, sobre todo en los ejes de protección del medio ambiente y compromiso con la comunidad. Esto es congruente con una visión tradicional de empresa editorial, congruente con las prácticas y paradigmas que han sumergido a la Industria editorial en el actual estado de crisis.

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

**CVE:** Calidad de vida en la empresa, **CCC:** Compromiso con la comunidad

**PMA:** Protección al medio ambiente, **CRI:** Competitividad y Relación con sus Involucrados

**ESCALA DE EVALUACIÓN TIPO SEMÁFORO**

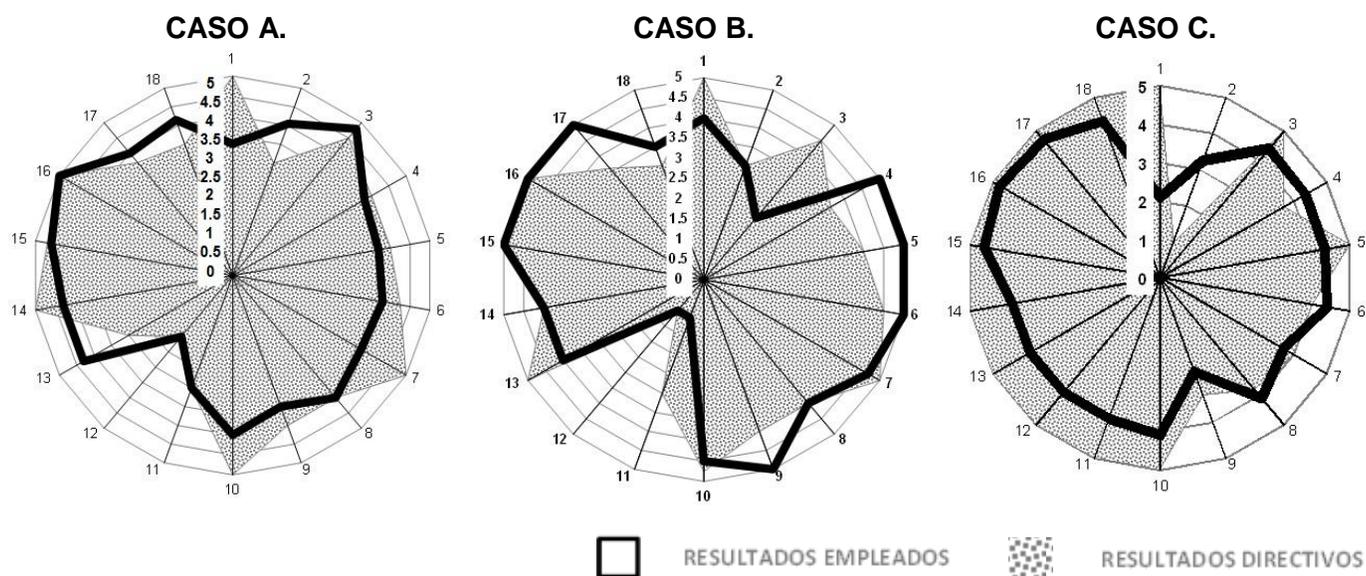


## 6.1 Análisis comparativo. Calidad de vida en la empresa

En los tres casos, éste es uno de los ejes mejor evaluados, pues tanto directivos como empleados expresaron fuerte identificación por su organización, así como la importancia del respeto, trabajo en equipo y honestidad en su vivencia diaria; valores coincidentes y fundamentales en todas ellas. También es interesante observar como la gráfica de los dos primeros casos se asemeja sobretodo en cuanto a la evaluación realizada por los empleados, mientras que la gráfica del Caso C. es muy diferente, lo cual, como se verá más adelante, responde a la falta de contratación y prestaciones que les den seguridad laboral a los empleados.

El hecho de que el puntaje promediado fuera aproximadamente de 4 sin lograr el puntaje máximo de 5, es debido a dos principales factores comunes a las 3 organizaciones: por una parte el alto índice de incertidumbre de los empleados causado por la inestabilidad económica, y por otra parte, la falta de documentos que formalicen todos los aspectos de la empresa.

**GRÁFICO 44. RESULTADOS COMPARADOS: CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA**



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

Analizando las variables y subvariables de cada matriz en base a los indicadores que las evalúan se encontró que:

En cuanto a la variable de ética y la subvariable del fomento de ésta en todas sus operaciones (indicadores 1,2 y 3), en ninguno de los casos se cuenta con un código definido claramente por escrito, sin embargo como se ve en las tres gráficas, los empleados intuyen cuáles son los valores de la empresa por el ejemplo de sus directivos y compañeros, además de la práctica diaria de éstos, además de que la identificación con ellos hace que su permanencia en la empresa sea más por motivos de convicción que realmente por un estímulo económico. Los directivos de las tres empresas admitieron la importancia de dar el ejemplo, y la necesidad de poner por escrito para futuras referencias un código ético empresarial aplicado a todas las áreas y niveles de la empresa.

Respecto al balance entre la familia y el trabajo hay dos sub variables:

- La primera, referente al involucramiento de la familia en la empresa y el balance del tiempo de trabajo con el tiempo personal y familiar, correspondientes a los indicadores 4, 5, 6; no existe realmente en ninguna de las empresas algún programa de involucramiento de la familia, sin embargo se considera también que los directivos en general están abiertos a tomar en cuenta los momentos importantes y a respetarlos sin que afecten la paga de los trabajadores. De igual manera en los tres casos se encuentra un puntaje muy semejante en el indicador del horario de trabajo no alcanzó el puntaje más alto puesto que la carga de trabajo ha aumentado de manera asimétrica con los estímulos, en los dos primeros casos se ha incluido el trabajo a distancia como una alternativa viable, pero esto no ocurre con el caso C., lo que ha provocado que mucho del personal, sobre todo en cargos medios sienta que su calidad de vida ha disminuido principalmente por el tiempo perdido en transporte.
- La segunda, respecto a la participación, respeto, motivación, empoderamiento y comunicación interna correspondiente a los indicadores 7,8, 9 y 10, la evaluación es muy semejante por parte de los empleados, las principales diferencias las encontramos en la evaluación de los directores quienes consideran que los mecanismos de comunicación interna y el sistema de evaluación de los empleados es adecuada, mientras los empleados admiten que debe ser optimizada. Esto concuerda con lo observado por la investigadora, sobretodo en el caso C. donde la comunicación e interacción entre diferentes áreas en cuestión interpersonal, es casi nula.

En cuestiones de seguridad se obtuvo la información de las dos siguientes subvariables:

- En la primera (indicadores 11 y 12), referente a la inscripción de los empleados a un programa de seguridad social y de ahorro para el retiro, sólo El caso C., cumple con ello, para el caso de los empleados que están contratados en nómina; mientras que en los casos A y B, los directivos son conscientes de la importancia de cumplir con este compromiso, a corto plazo, con sus empleados contratados por tiempo completo, pues es justo y fundamental para su bienestar, pero admiten que no podrán hacer lo mismo con el personal de outsourcing o temporal, al menos no mientras las organizaciones no hayan incrementado sus ingresos.
- Sin embargo en el área referente a la seguridad dentro de la empresa (indicadores 13 y 14), aunque en los tres casos califican como cómodos y seguros los lugares de trabajo, el caso B no cuenta con un lugar en específico para ello, pues se trabaja casi todo a distancia o externalizado. A pesar de que los edificios dónde se realizan las operaciones de los casos A y C son inmuebles ya viejos, no se ha realizado ninguna revisión de seguridad por parte de un experto, y tampoco se cuenta con plan de protección civil en caso de cualquier siniestro natural o accidente laboral. Sin embargo, los riesgos de accidente son mínimos en el caso B, porque todas las operaciones de producción se externalizan, y en los casos A y C, si se requiere algún tipo de protección para realizar alguna operación en específico, se cuenta con él.

Pero hablando de bienestar laboral, realmente lo que más preocupa a las personas que integran estos tres casos es la inestabilidad económica y el alto nivel de incertidumbre que existe hoy en día ante las amenazas externas

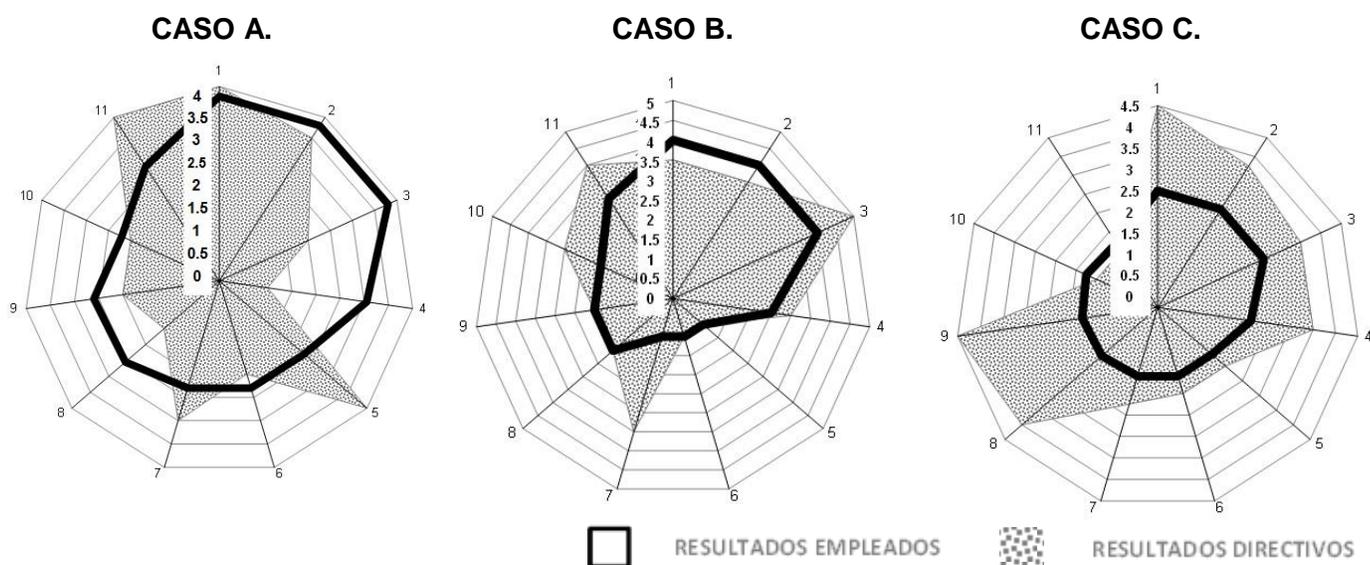
Finalmente, la variable que fue mejor evaluada en los tres casos, referente a la inclusión, respeto y diversidad, promediando los valores de sus indicadores (15,16, 17) sobre todo por parte de los directivos en los casos A y B, solo siendo superada por la evaluación de los empleados en el caso C. Esto indica que en general las tres empresas tienen muy claro la importancia del respeto a la diversidad, así como cuáles son sus responsabilidades, aunque nuevamente se hace notoria la falta de poner estos acuerdos por escrito, creando mecanismos para la difusión y evaluación en el cumplimiento de los mismos.

## 6.2 Análisis comparativo. Compromiso con la comunidad

En los tres casos, tanto los directivos como los empleados se mostraron extrañados ante las preguntas referentes a este eje pues, aunque se tiene la noción de lo que es la RSE, comúnmente se asocia el concepto de sociedad o de comunidad en un sentido más amplio, de tal forma que, al tratarse de empresas con un perfil en las artes, diseño y comunicación social, se tiene la creencia de que mediante su contribución a la “sociedad mexicana” o a nivel global, se está cubriendo este aspecto; cuando en realidad, esta variable se enfoca mucho más en el impacto directo a pequeña escala, a la comunidad local, a las personas y organizaciones que conviven, comparten y se desarrollan en el entorno geográfico circundante a la empresa que se analiza.

Por ello, no resulta sorprendente que no se lograra el puntaje más alto, (en especial desde la perspectiva de los empleados), siendo en términos generales el eje con menor puntaje, con excepción de algunos indicadores en el caso B. Esto se debe a que en Caso B. no se cuenta con un espacio fijo determinado para las operaciones de la editorial, por lo que se tomó como referencia la comunidad local de dónde viven cada uno de sus dos integrantes, así como la comunidad universitaria donde el Director General da cátedra y en la que pasa mayor tiempo.

**GRÁFICO 45. RESULTADOS COMPARADOS: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD**



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

Respecto al análisis por variables, en una primera aproximación, se puede notar que las tres gráficas son muy distintas entre ellas, así como entre las evaluaciones de los directivos y los empleados; siendo mucho más contrastantes los valores obtenidos en los distintos indicadores por parte de los directivos que los dados por los empleados. Además, es interesante descubrir que la figura formada por el trazo de los indicadores de los resultados de la evaluación de los empleados en el caso A es casi igual, pero en mayor escala que la obtenida por el trazo de la evaluación de los empleados en el caso C lo que pareciera inversamente proporcional al número de empleados de cada uno de ellos: siendo en 4 empleados el caso A y 28 en el caso C.

Analizando los indicadores correspondientes a las tres grandes variables que componen este eje, se puede observar que:

En cuanto al compromiso organizacional con el desarrollo de la comunidad y sus dos subvariables:

- En la primera, referente a la vinculación de la población con el negocio (indicadores 1, 2, 3 y 4), en los casos A y C, los directivos tienen más conocimiento del trato con integrantes de la comunidad que los empleados, sin embargo no se logra el valor más alto de 5 pues como ocurre en el caso A, existen conflictos y diferencias con varios vecinos, y como es en el caso C, la comunidad ha ido cambiando, así como las relaciones, sobre todo porque actualmente las directoras han tenido que enfocarse más a la sobrevivencia del negocio, por lo que se han dejado de realizar algunas prácticas muy buenas que vinculaban a la organización con su entorno.

En el Caso B, la convivencia del director tanto con sus colegas como con sus vecinos y las personas que contactan vía digital no es mucha dada su muy fuerte carga de trabajo, sin embargo, se mantiene un trato cordial.

En el caso de los empleados, en los casos A y C se logra un buen equilibrio entre los puntajes de cada pregunta al promediarse los resultados referentes al indicador de conocimiento y trato con los integrantes de la comunidad local, dado que existen personas que no tienen contacto en absoluto con su entorno externo, mientras hay otras

personas que conocen de manera cercana a varios integrantes de ella. Esto responde directamente tanto a la personalidad de los colaboradores como al perfil de su puesto. Por ejemplo, las personas del área de manufactura tienden a encerrarse mientras que aquellos que están en el área de comercialización (almacén distribución y ventas), tienden a convivir más con las personas de su entorno exterior, no solo clientes, sino dueños de otros negocios de la zona, franeleros, vecinos, etc.

Lo importante a destacar es que esta convivencia no es impulsada, motivada o exigida por parte de las organizaciones en sí como parte de su estrategia, pues como ya se comentó previamente, es un aspecto en el que no se había reflexionado previamente.

- La segunda variable, que trata sobre las aportaciones y/o inversiones de la empresa en beneficio de su entorno inmediato (indicadores 5, 6 y 7), solamente el caso C. ha realizado en el pasado contribuciones en especie alguna vez a bibliotecas o centros culturales que hayan solicitado este tipo de apoyo, el cuál no se procura de manera consecutiva. Sin embargo, los empleados de las tres empresas se presentan en su mayoría, interesados en realizar alguna actividad o campaña de apoyo social directamente dentro de su comunidad local a través del trabajo que realizan dentro de la empresa.

A parte existen pequeñas acciones de activismo apoyando o promoviendo movimientos sociales por parte de los integrantes de las organizaciones, aunque no sea directamente en su comunidad local, por ejemplo, imprimiendo panfletos y participando en marchas (Caso A.), participando en foros, haciendo videos y por redes sociales (Caso B.), propiciando la difusión de la cultura mexicana y apoyo a artesanos (Caso C.)

La variable que trata sobre la presencia pública local se divide a la vez en dos subvariables:

- La imagen de la empresa en la localidad (indicador 8), que hace referencia a cómo la propia organización emite mensajes con beneficio social a su alrededor, es decir, cómo la propia organización hace partícipe a la comunidad de sus acciones y logros en beneficio a esta.

Sin embargo en los tres casos de estudio la mercadotecnia social, es confundida con soberbia y rechazada por los directivos; pero en realidad lo que se persigue mediante esta práctica es abrir el diálogo con la comunidad, dar a conocer el trabajo realizado para

que, a su vez, se les pueda exigir cuando incumplan, volviéndose a su vez una costumbre, y una fuente de beneficio para la organización, transformando favorablemente su imagen o creando posibles mercados no antes pensados, en base a la realimentación del entorno directo, lo que le sería de gran utilidad a los tres estudios de caso analizados.

- Involucramiento de grupos de interés (indicador 9), en los casos A y B se tiene muy poco puntaje, pues si bien todos los integrantes tanto los directivos como empleados comprenden en un principio la importancia de la cadena de valor, no se consideraba necesario buscar comunicar o influir en la dinámica de éstos. En el caso C, si se toma en cuenta la importancia de apoyar a sus proveedores y crear conciencia en sus compradores del comercio justo, así como la dignificación del trabajo, pero solo en lo que corresponde a las artesanías.

Finalmente, para la evaluación del eje de compromiso con la comunidad local existe una última variable que toma en cuenta el involucramiento de los empleados con la comunidad, desde un aspecto personal, pero sobre todo desde el fomento o motivación surgida por parte de la organización hacia ellos, no tanto en el trato diario o en su labor profesional, como hace referencia la primera variable, sino en acciones específicas en beneficio a su entorno social, como participación en juntas vecinales, campañas de beneficencia o acción social, etc.

En este indicador, promoción y apoyo al trabajo voluntario de sus trabajadores hacia la comunidad (11), existe una mayor coherencia en la evaluación dada tanto por los directivos como los empleados de los casos A y B con un puntaje medio que habla de la inquietud por tomar acciones, pero las limitaciones para realizarlas (sobre todo por la carga de trabajo y horarios), mientras que en el caso C se tiene un puntaje extremadamente bajo, casi inexistente pues los empleados se han sentido más presionados hacia el esfuerzo conjunto dirigido al interior de la organización que a su exterior.

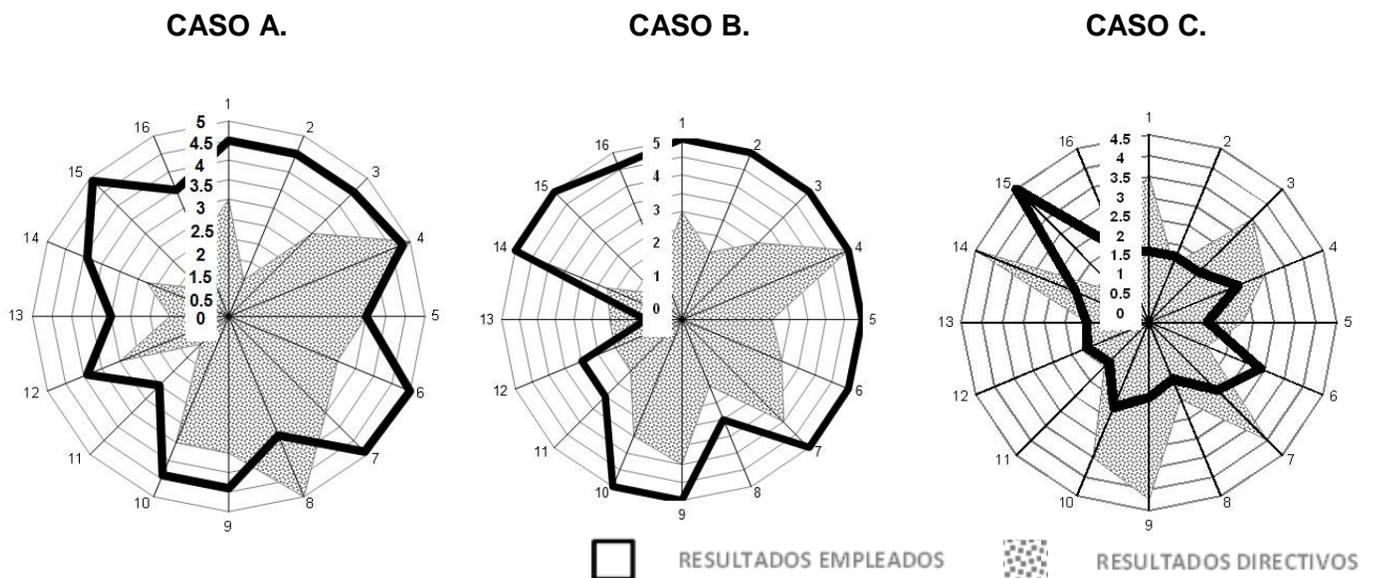
### ***6.3 Análisis comparativo. Preservación del medio ambiente***

Los resultados en éste eje son muy diferentes y contrastantes, sobre todo en las evaluaciones realizadas con los directivos. Sin embargo, hay circunstancias y factores

importantes a tomar en cuenta al analizar los resultados, más allá de lo observado directamente en las gráficas. Por ejemplo, como se puede apreciar en el caso B, el desconocimiento por parte de la única empleada en cuestión de la importancia de los otros involucrados en la cadena de valor más allá de las acciones internas de ella y el Director General; lo que resultó en una evaluación extremadamente positiva para esta organización por parte de la empleada. Sin embargo, la visión del Director General es muy distinta, pues se reconoce que al externalizar no está asumiendo responsabilidad en cuanto a todas las prácticas realizadas por sus proveedores de servicios y operaciones exteriorizadas, sin embargo al formar parte de esta cadena, sí está contribuyendo al aumento de los impactos realizados por sus involucrados externos.

Mientras que en los casos A y C, casi todas las operaciones están interiorizadas, por lo que los resultados de los empleados y de los directivos se encuentran fundamentados tanto en el conocimiento interno de la empresa, así como a lo largo de su cadena de valor, ya que se cuenta con muy buena relación y comunicación con los involucrados externos (como se puede comprobar en el análisis de la cuarta y último eje de RSE).

### GRÁFICO 46. RESULTADOS COMPARADOS: PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

La evaluación en esta área es una de las más precisas, pues los indicadores son mucho más fáciles de percibir, al tratarse de acciones o situaciones más puntuales, más tangibles o

cuantificables. Es fundamental crear la conciencia de que esto tiene una gran importancia, no solo a nivel bienestar general de la sociedad y el medio ambiente a largo plazo, sino que implica una gran oportunidad de reducir gastos hormiga, los cuales tanto a corto como a largo plazo, pueden implicar un gran beneficio económico para la empresa. Bien administrados, los recursos ahorrados pueden emplearse para ir invirtiendo en alternativas más ecoamigables de manera escalonada.

- La primera variable hace referencia a la ecoeficiencia u optimización de recursos, principalmente en el uso de energía (en especial eléctrica), agua, y materiales en cuanto a la gestión interna de la empresa. Los indicadores 1 y 2, se refieren a e las acciones orientadas a reducir el consumo de energía eléctrica y a fomentar el cambio hacia el uso de fuentes de energía renovable. De acuerdo a la evaluación, la mayoría de los empleados de los tres casos tienen mucha conciencia de la reducción en el consumo de energía eléctrica, mediante el cambio por lámparas ahorradoras, apagado de equipos y luces no ocupadas; sin embargo admiten que no se ha formalizado como una práctica obligatoria respaldada por la organización, por lo que se podrían implementar mejoras. Es por ello que los directivos de las tres empresas evaluaron con puntajes medios y bajos estos indicadores.

Cabe mencionar que hasta ahora no se han realizado mayores investigaciones o inversiones en cuánto a la obtención de otras fuentes de energía renovables que pudieran ocuparse como proveedoras de este recurso para las tres empresas.

- Lo mismo ocurre con el uso del agua, en los tres casos no existe ninguna práctica redacción””medir el consumo de agua corriente en el día a día, por lo que no se conocen ni implanta ningún mecanismo que haga conciencia de la importancia de reducir el desperdicio en una primer etapa, lo que daría píe a reusar aguas grises en los baños, captación y uso de aguas pluviales, entre otras alternativas para el cuidado y preservación de este recurso.
- También en este punto es importante tomar en cuenta las posibilidades de contaminación del agua por prácticas diarias como es la limpieza de los espacios, equipos, etc. Por lo que resulta fundamental analizar qué tipo de sustancias se están

empleando y cómo afectan directamente al medio ambiente al: ser absorbidas por las plantas y el subsuelo, acumularse en una fosa séptica, o al incorporarse al drenaje público.

- La tercer subvariable (indicadores 3 y 4), que hace referencia a los materiales empleados a lo largo de la cadena de valor, es fundamental, pues si bien los recursos como el agua y la electricidad tienen la ventaja/desventaja de estar cuantificados por el gobierno, los materiales ofrecen un desafío organizacional importante en el tema de planeación y control. Impactando de manera realmente favorable la economía de la organización de lograrse una optimización en la adquisición, uso, reúso, almacenaje, transporte, reciclaje y desecho de los mismos, reduciendo los gastos considerablemente; contribuyendo a la vez en hacer partícipe a los demás involucrados en la cadena de valor impactando en todos los cuatro ejes de RSE como la guía transversal que debe ser en las organizaciones.

Las tres organizaciones realizan ya pequeñas acciones en cuento al reúso y reciclaje de materiales, sobretodo papel destacándose los casos A y B por haber además reducido el consumo del mismo al emplear los recursos digitales para la administración, operación y comunicación (interna y externa). En el caso C aún se utiliza e imprime mucho papel, por lo que también tienen una gran cantidad de archivo físico almacenado, ocupando espacio y reduciendo la eficiencia de las operaciones internas.

La segunda variable hace mayor hincapié en la importancia del control, de los procesos productivos a lo **largo de toda su cadena de valor**, de sus impactos internos y externos, esto mediante:

- La producción con planeación verde (indicadores 6 y7), que se refiere a realizar análisis a profundidad tanto del ciclo de vida de los productos y también de las operaciones internas a lo largo de la cadena de valor, así como los impactos directos e indirectos que estas acciones generan hacia el entorno de las organizaciones.

En cuanto a la selección de proveedores de materiales y servicios ecoamigables, nuevamente se observa que el caso A destaca, pues para su producción interna se lleva

a cabo un control estricto que reduce el desperdicio de material, se emplean tintas biodegradables y eligen papeles de resma.

Aunque falta poder influir en sus proveedores de impresión y acabado para los proyectos grandes que se externalizan, pues al igual que en los otros dos casos, B y C, no se ha exigido a sus proveedores de confianza que realicen prácticas ecológicas o que cuenten con algún tipo de certificación, sino que se prepondera la cercanía y el precio por volumen. Además, en los casos B y C se ha considerado hasta el momento que es una intromisión realizar ese tipo de exigencias a sus proveedores, pues es responsabilidad de éstos como deciden llevar su negocio.

- El indicador 8 se refiere a las emisiones, sobretodo de gases de efecto invernadero, pero también de ruido y luz, las cuales no han sido tomadas en cuenta de manera muy consciente hasta el momento por ninguna de las 3 organizaciones. Sin embargo, es importante reconocer que en el caso A 3, de los 4 empleados hacen uso de las bicicletas del programa Eco-bici de manera regular para su transporte, tanto para desplazarse de sus hogares a las instalaciones de la editorial, como para realizar el visiteo a proveedores y socios comerciales cercanos, lo que reduce el consumo de gasolina en gran medida.
- En el tema de los desechos (sólidos y líquidos), considerado en el indicador 9: la reducción de su producción y como prevenir el impacto negativo a través del correcto manejo de ellos, hace hincapié en la importancia de hacer conciencia en los otros involucrados en la cadena de valor acerca de las 4R.

En este aspecto, resulta importante conocer los productos y/o servicios ofrecidos por cada empresa, así como sus ciclos de vida y origen en la cadena de valor, para poder evaluar las acciones tomadas al respecto. Sin embargo, como se ha mencionado antes, se le ha dado mayor importancia a la elección de proveedores por precio o trato, que por su responsabilidad medioambiental. Tanto en el Caso A como en el caso C, se han realizado alguna vez proyectos con proveedores que emplean sustancias biodegradables y papeles de reciclaje, pero han sido en ocasiones muy específicas, puesto que el costo de la producción se eleva sustancialmente.

La tercera variable se enfoca en el cuidado y protección de áreas verdes, concepto también conocido como ecoactivismo; tema que comúnmente no se trata como propio o relevante dentro la gestión interna de las empresas, y no resulto sorprendente que al realizarse las entrevistas, las preguntas correspondientes a los indicadores (11, 12, 13, 14) que evalúan las diferentes acciones posibles para fomentar la conciencia sobre la importancia del trabajo a favor de la recuperación del medioambiente y el acercamiento de los integrantes de las organizaciones a la naturaleza, presentaran resultados con puntajes extremadamente bajos, sobre todo por parte de los directivos de los tres casos, ya que:

- Ninguna de las organizaciones cuenta con un espacio verde propio adecuado para que los empleados puedan convivir o hacerse responsables de su cuidado. Lo más cercano a un área verde son las diferentes macetas y muros con enredaderas que se pueden observar en el caso C, o la azotea del caso A, pero el ritmo de trabajo no ha permitido que se haga mayor provecho de estos espacios. El Caso B al no contar con instalaciones físicas tampoco cuenta con un área verde propia.
- Tampoco se promueve por parte de las organizaciones la participación en campañas de limpieza de espacios públicos, de reforestación en los pulmones de la ciudad, ni a nivel individual e interno de la empresa como hacia las familias de los colaboradores.

A pesar de todo, la mayoría de las personas demostraron interés en desarrollar estas opciones, y consideran que, de proponerse un buen plan a los directivos, estos darían apoyo para que se llevaran a cabo.

La cuarta y última variable toma en cuenta el aspecto de la legalidad, así como la importancia de las certificaciones.

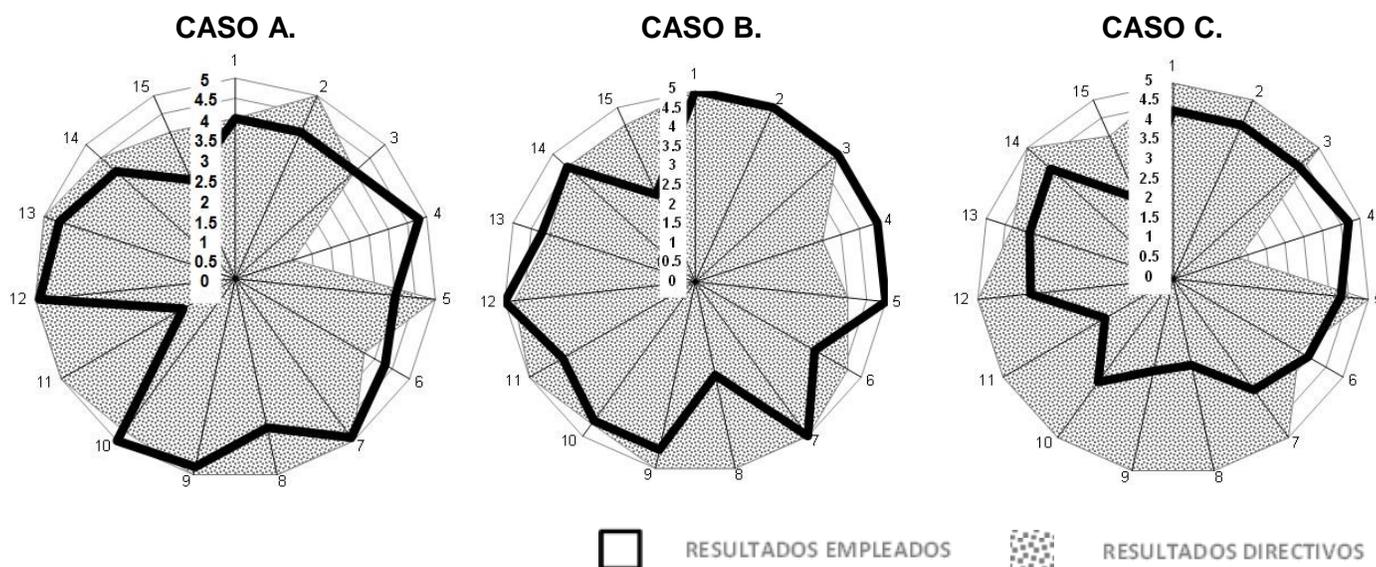
- Con respecto a la legalidad (indicador 16), ninguna de las organizaciones tiene por escrito alguna declaración de principios medioambientales, pues hasta la presente investigación, no se tenía consciente la importancia de este tipo de documentación.
- Tampoco se cuenta con mucha información respecto a las normativas de edición verde o de las posibles certificaciones, n se sabe cuáles existen y por lo tanto qué se requiere para tramitarlas, en general se tiene la idea de que son difíciles de obtener o implican un gasto que; no se pueden permitir al menos en el corto plazo, en el caso A hay interés por

conocer más al respecto para contemplar la posibilidad de certificarse a futuro si no requiere de una inversión demasiado fuerte. Sin embargo en los casos B y C no consideran de importancia estratégica la necesidad de certificarse, ni se ha tomado en cuenta la posibilidad de que el papel esté certificado como **FSC** (proveniente de bosques gestionados de manera sustentable), por tres posibles razones: desconocimiento respecto a este tema; precios más altos en este tipo de materiales; se les confunde con papel reciclado lo que se considera reduce la “calidad” de los productos finales.

#### 6.4 Análisis comparativo. Competitividad y relación con sus involucrados

Esta es la otro eje con mayor puntaje y similitudes en resultados en cuanto a la evaluación realizada por los directivos, como se observa en las gráficas. Sin embargo, los puntajes y gráficas de los empleados muestran resultados bastante diferentes entre ellas, e incluso opuestas, en algunos casos, con respecto a la evaluación realizada por los directivos.

**GRÁFICO 47. RESULTADOS COMPARADOS: COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS**



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados con los integrantes de la organización.

Cotejando los resultados obtenidos en los tres casos según cada variable y sus correspondientes subvariables, así como los puntajes por indicador, se observa lo siguiente:

En referencia a la primera variable que evalúa la importancia de la legalidad entendida como el cumplimiento de los requerimientos gubernamentales, existe una sola subvariable, en la que se desarrolla la importancia de contar con las licencias, permisos y registros oficiales como empresa. Los indicadores empleados (1, 2, y 3), demuestran que las tres organizaciones estudio de caso cumplen con los pagos a los servicios públicos, además de que se encuentran formalmente registrados como negocios contribuyentes en hacienda y cuentan con los permisos necesarios para realizar su labor, sin embargo en el caso A no se logra la calificación máxima pues la falta de liquidez de manera constante complica un poco la puntualidad de los pargos y trámites realizados.

La segunda variable, que hace referencia a la prevención de negocios ilícitos y combate a la corrupción tanto en las operaciones y relaciones internas como con los involucrados, se enfoca en dos principales subvariables:

- Ética (indicadores 4 y 5), enfocada a combatir la corrupción. Se mide con la existencia o no de conocimiento sobre las leyes contra la corrupción y un programa formalmente escrito que aterrice la importancia del valor de la claridad en todas las decisiones, acciones y relaciones de las organizaciones. En este sentido ninguna de las tres empresas cuenta con un documento que respalde la dinámica anticorrupción de los involucrados, pero se encuentra evaluada en general con un puntaje medio, ya que la gran mayoría, tanto de empleados como directivos aclararon que se sentían “en familia”, por lo que este valor forma parte implícita de ser integrante de cada una de las organizaciones. Sin embargo como se observa en las gráficas, los directivos sobretodo de los casos A y C, admitieron la importancia de formalizar en este y muchos más aspectos.
- Respecto a la subvariable relacionada a la honestidad y transparencia empresarial. (indicadores 6 y 7) de igual modo, aunque no existe un programa formal que estructure el sistema de comunicación interna y externa de las tres organizaciones, lo que facilitaría el conocimiento común de la situación real en la que las empresas se encuentran, , se puede inferir mediante documentos estratégicos importantes como el balance social anual, informes y programas de evaluación. En los tres casos se evaluó con calificaciones medias, entre 3.4 y 4.5 debido a la fuerte identificación con los valores de

la organización a las que cada quién pertenece. Sin embargo, es una realidad asumida por los directivos que la estructuración de un sistema que facilite la participación, evaluación y comunicación de información tanto al interior como al exterior de la cadena productiva de cada organización, fortalecería el sistema de transparencia de las empresas.

La tercera variable hace referencia al gobierno corporativo entendiendo este concepto como el sistema por el cual las empresas son dirigidas y manejadas, en otras palabras, cómo se determinan los objetivos de las organizaciones, su monitoreo e implantación de acuerdo a la estrategia corporativa. En base a esto los resultados por indicador demuestran que:

- Indicador 8: aunque los directivos de las tres organizaciones evaluaron con la máxima calificación este indicador, la verdad es que como lo refleja la evaluación de los empleados, hasta la presente investigación, ninguna de las tres empresas cuenta con un documento donde se encuentre claramente definida la filosofía empresarial. Los integrantes “intuyen” cuál es la posible postura de la organización con base en la actitud de sus directivos y el trato entre colegas, pues tampoco existen herramientas físicas como carteles, manuales, memos, información en el sitio web, etc. que respalden la difusión de dicha información. Por lo que se supone que los integrantes externos de la cadena de valor recurren a prácticas similares para conocer este aspecto fundamental (por los límites de la presente investigación, no se cuenta con información que permita verificar si este supuesto es correcto).
- Indicador 9: tampoco se cuenta con un modelo de negocios gráficamente representado y conocido por todos los integrantes de las organizaciones, esto es un punto importante de reconocer, pues implica una fuerte oportunidad de fortalecimiento para las empresas si en la creación de tales representaciones se tomara en cuenta la participación de todos los integrantes de cada empresa.
- Indicador 10: respecto a los planes de control de calidad y mejora continua, se observa mucha congruencia entre la evaluación de los directivos y empleados en los casos A y B, pues si bien no existen por escrito tales planes, se mantienen informados de manera directa dado el pequeño número de integrantes de ambas empresas, así como el peso en la toma de decisiones colocado sobre los hombros de los cuatro empleados del caso

A. Por otra parte, como se observa claramente en el caso C, hay una gran discrepancias entre las respuesta de los directivos y los empleados, ya que, al tratarse de una organización más grande y jerárquicamente subdividida, es imperante la necesidad de poner por escrito los aspectos correspondientes a este indicador, tomando en cuenta la participación integral de todos los empleados, así como la toma de decisiones para la apropiación de las prácticas de calidad visualizadas por los directivos.

- Indicador 11: existencia, conocimiento, difusión y participación en programas de planeación estratégica de la organización. Alarmantemente en este indicador, se verifica la diferencia entre el punto de vista de los directivos en contraste a lo que los empleados conocen al respecto, puesto que no existen en ninguna de las tres empresas, ningún tipo de documentación escrita respecto a su estrategia (creación de planes y manuales de: marketing, buenas prácticas, identidad corporativa, etc.). La mayoría de integrantes de las organizaciones, recurre nuevamente a la intuición y supuestos para orientar la toma de decisiones que consideran coherentes con lo que se observa en general dentro de la dinámica de las organizaciones y lo que conocen en relación a los directivos.

Finalmente, en la última variable referente al logro de la maximización del valor agregado mediante la integración de los grupos de interés con una visión estratégica de la empresa. Las tres organizaciones coincidieron en puntajes medios y altos, pues consideran que el trato con sus proveedores, clientes, distribuidores y competencia son cordiales y adecuados, aunque en un análisis más preciso se puntualiza lo siguiente:

- Indicador 12: Respecto al comercio justo, no se cuentan con indicadores exactos en las empresas que permitan llevar un control al respecto, pero en todos los casos se mencionaron las siguientes prácticas generalizadas coherentes con este indicador: se realizan los pagos a tiempo y en forma a los proveedores de productos y servicios, se llegan a acuerdos en los que ambos (las organizaciones y los clientes) se beneficien; no se “traiciona” a los proveedores o socios comerciales cambiándolos por otros sin previo aviso, a menos que incumplan con los acuerdos o incurran en actos de deshonestidad. Además las tres empresas buscan ser claros en las ofertas presentadas a los clientes, sin exagerar o falsear las virtudes de los productos y servicios ofrecidos. Y en general se considera mantener tratos cordiales con la competencia.

Como se observa en el caso C, la evaluación de este indicador por parte de los empleados no coincidió totalmente con los directivos, principalmente por la falta de comunicación entre áreas, puesto que no todos los empleados conocen respecto a los tratos con los proveedores, distribuidores, clientes y competencia. Sobre todo, en cuanto a la competencia, pues al enfocarse en un “público amplio” y no realizar estudios de mercados recientes no se tiene muy claro quiénes son los consumidores reales de la empresa y quiénes podrían llegar a serlo, y por lo mismo no se ha definido con precisión quiénes representan a la competencia directa e indirecta.

En el caso B, este aspecto se tiene muy controlado dado su enfoque dirigido al mercado de la investigación y educación superior.

En el caso A, se pueden realizar mayores precisiones al buscar alternativas de expansión de mercado, pero por el momento se cumple dada la situación actual.

- Indicador 13: Comunicación y realimentación con los grupos de interés. En los tres casos se encuentran evaluaciones altas pero no ideales, pues si bien se considera clara la comunicación con proveedores y distribuidores, se considera que hay oportunidades de mejoría en cuanto a los clientes y competencia.
- Indicador 14: Ya se mencionó anteriormente, que al tener que mejorar la comunicación con ciertos grupos de interés, también esto da pie a mejorar en cuanto al cumplimiento de los compromisos y requerimientos de todos los grupos de involucrados. Esto se ve representado en las tres gráficas de los distintos casos con puntajes medios del 3.5 hasta el 4.5, tanto en las respuestas de empleados como de directivos.
- Indicador 15: Programas de generación de valor. Para poder evaluar este punto, se tuvo que explicar el término en función a la presente investigación en todas y cada una de las entrevistas en las tres diferentes organizaciones, pues la expresión no es del conocimiento común. Por lo anterior, no se alcanzó el puntaje más alto, aún tras explicarle a los directivos la definición de este concepto. A su vez, tras la explicación del concepto a los empleados, se puso en manifiesto la carencia de comunicación de las

esferas estratégicas a las operacionales, puesto que muchos de los integrantes, sobretodo en el caso C, no conocían cuál es la propuesta de valor de su empresa, y mucho menos si existen programas relacionados en potenciarla o generar alternativas.

Esto habla de la importancia de que las personas, en especial los directivos, adquieran conocimientos de administración y planeación estratégica como se recomienda en los lineamientos generales propuestos en la siguiente sección.

## VII. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS

---

Estos lineamientos no buscan ser una solución “mágica” para los problemas de todas las organizaciones en la industria editorial. Persiguen servir como referente para que cada empresa pueda realizar su propio ejercicio de reflexión y autoanálisis, detectar los problemas, buscar y aplicar estrategias de cambio necesarias e innovar en el valor desde su propia y única propuesta, lo que deberá verse reflejado en una transformación de su modelo de negocios y estrategia organizacional.

Las propuestas se presentan de acuerdo a los cuatro ejes de la RSE tomando en cuenta sus principales variables analizadas durante la presente investigación

### *7.1 CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA (CVE)*

#### *7.1.1 Formalizar la gestión administrativa*

Las organizaciones, sobre todo aquellas conformadas por personas sin práctica administrativa o gerencial previa en un campo semejante al que se está desarrollando, requieren tras cierto periodo de vida de la empresa, ya ganada experiencia en el mercado, enfocarse a la formalización y puesta por escrito de todos los fundamentos organizacionales.

Para realizar la redacción de todos los documentos mencionados, será de importancia fundamental hacer un análisis comparativo del antes y hoy de la empresa, al interior, a lo largo de su cadena de valor y del entorno exterior indirecto, con el fin de mantener la veracidad de la información actualizada, lo que permita la toma de decisiones estratégicas efectivas.

Se recomienda para ello emplear la herramienta que mejor se comprenda y facilite la participación de todos los miembros de la organización, ya sea trabajando en ella de manera conjunta o por diferentes etapas y grupos.

Es de gran importancia que todos los integrantes de la empresa se sientan y sean realmente tomados en cuenta. La dirección de un **consultor** o **facilitador** externo, además de contar con la experiencia, conocimientos y habilidades necesarios para conducir este proceso, contribuiría a mantener en lo posible el equilibrio y un nivel de “objetividad” mayor al que se podría lograr si lo realiza un miembro del grupo directivo, cuya visión puede estar más sesgada debido a sus intereses y creencias personales.

### 7.1.2 Fortalecer la comunicación interna y la realimentación

La comunicación interna y externa de las organizaciones es la fuente de nutrición que permite el desarrollo de las mismas. Si no existe un buen control de la información generada al interior de las organizaciones, así como hacia y desde el exterior de las mismas, se puede caer muy fácilmente en hábitos sedentarios que encerrarían a la empresas y ralentizarían su capacidad de respuesta para aprovechar oportunidades y disminuir las amenazas.

#### 7.1.2.1 APROVECHAMIENTO DE LAS TECNOLOGÍAS EXPONENCIALES

Para una optimización del manejo de la información tanto a nivel operativo, como para la gestión estratégica, se recomienda utilizar las tecnologías exponenciales en todas las actividades dentro de cada modelo de negocios y en las relaciones con los diferentes participantes o integrantes de la cadena de valor de manera directa e indirecta, propiciando una constata realimentación y transformación orgánica con los diferentes sistemas en los que las empresas impactan, logrando así la gestión sustentable, no como una “metodología” o plan estático, sino como una forma de estar siendo individual y colectivamente.

No se requiere invertir en grandes programas o equipos último modelo. Una paquetería básica de programa de oficina que contenga un editor de textos, un programa para bases de datos y cálculos numéricos, internet y un medio de buzón en línea que permita compartir archivos entre áreas, además de algún servicio de videoconferencia, se tiene suficiente para iniciar, pues lo verdaderamente importante es contar con el diseño del diagrama de flujo de la información, de su creación, almacenaje y normas de control para proteger los datos.

También una buena gestión *online* resulta fundamental para optimizar la realimentación de la organización. El diseño de todo el sistema de comunicación digital y estrategia *online* debe tener como núcleo el sitio *web* de la empresa así como las páginas de aterrizaje para toda la información difundida en redes sociales y vía correo electrónico. Se deben crear vinculaciones entre sitios para generar tráfico y mejor posicionamiento orgánico en buscadores. Pero sobretodo, se debe actualizar de manera constante dándole respuesta a los mensajes recibidos por los diferentes canales, vaciando de manera clasificada la información importante en las bases de datos pertinentes para cada área.

#### 7.1.2.2 ESPACIOS FÍSICOS PARA LA COMUNICACIÓN

Otra alternativa importante a tomar en cuenta para fortalecer la comunicación, sin importar el tamaño de la organización, es contar con un espacio aislado específicamente dedicado al relajamiento y convivencia entre áreas. Puede resultar realmente benéfico para las empresas y los individuos que las componen. Aprovechar espacios como las azoteas para crear una zona verde al aire libre con un espacio techado es una opción de bajo costo inicial, que se puede ir desarrollado por etapas, involucrando a los empleados en el diseño creativo de “su espacio”, limpiando y renovando el inmueble, reutilizando mobiliario, y entrando en convivencia no solo con sus compañeros, sino posiblemente a futuro también con la naturaleza cuando se haya logrado crear el área verde a cuidado de TODOS los miembros de la organización.

Este espacio además ofrece oportunidades para desarrollar otras actividades temporales generadoras de valor para las empresas como lo son: fiestas de lanzamiento, fiestas o eventos para involucrar a la comunidad local o a las familias de los empleados, talleres, zona de entrevista a prensa, etc. Cada organización podrá crear sus propias propuestas para el aprovechamiento de este espacio fuera de los horarios normales para el relajamiento de los empleados.

Crear un buzón de propuestas y un muro (o pizarrón) de ideas, donde se planteen preguntas importantes a responder que se revisarían en las juntas semanales por área o en las juntas estratégicas de la organización y serían informadas a todos los integrantes, constituiría una fuente de oxígeno para promover la innovación en la organización y para promover la participación activa y el empoderamiento de sus integrantes. Lo ideal sería colocarlo en un punto “neutro” con mucho tráfico interno. Es decir, que no esté dentro del espacio de una sola área, sino que su acceso sea fácil para todas las personas, quizás en el espacio o área común de relajamiento, pues fuera de la dinámica operativa es cuando se dan con mayor facilidad las ideas.

### *7.1.3 Seguridad y Bienestar*

El sentido de seguridad al igual que el de pertenencia forma parte de las necesidades fundamentales del ser humano. Si una persona se encuentra en un estado alterado por miedo, estrés, ansiedad o cansancio su capacidad creativa y de atención disminuye, lo que afecta su

productividad y habilidades sociales y facilita la generación de conflictos que alteran la dinámica colaborativa requerida para que las MiPyMEs prosperen.

La sensación de inseguridad puede ser causada por muy diferentes causas, a continuación se retoman las que principalmente se observaron en los tres casos de estudio, así como sugerencias para aliviar este malestar e incrementar el bienestar.

#### **7.1.3.1 REDUCIR INCERTIDUMBRE**

Una de las maneras más efectivas para reducir la incertidumbre, es enfocar la atención directamente a las relaciones humanas y a las inquietudes individuales. Resulta importante por ejemplo formalizar los sistemas de contratación y prestaciones, así como los sistemas de evaluación, el perfil de las responsabilidades, etc., con el fin de contar con un referente flexible que permita evaluar y decidir de manera fácil lo que es más adecuado para toda la organización, no solo desde los intereses particulares.

También crear un ambiente confortable y en buen estado con revisiones periódicas de especialistas en estructuras e instalaciones en caso de ocupar inmuebles antiguos; así como invertir en capacitación para primeros auxilios y/ o contar con planes, señalamientos y personal capacitado en protección civil, contribuyen a fomentar la sensación de seguridad en las organizaciones.

#### **7.1.3.2 FLEXIBILIZAR LOS ESQUEMAS DE TRABAJO**

El trabajo centralizado en una oficina, resulta muy efectivo o ideal para cierto tipo de personas, pero no para todos. En la presente investigación se comprobó que hay personas comprometidas con su organización que estarían dispuestas a mantener la misma cantidad de paga sin aumentos en lo que la empresa se recupera o estabiliza, a cambio de poder trabajar desde casa, no como *freelance*, en nómina pero empleando los recursos digitales para no tener que padecer el desgaste que implica transportarse de sus hogares a las instalaciones y de vuelta, acordando reuniones virtuales diarias y presenciales una o dos veces a la semana.

Así como hay individuos dentro de las organizaciones que se sienten más motivados mientras más libertad o responsabilidades se les asignan, hay otros que requieren tener la presencia de personas con mayor experiencia cerca para poder sentirse seguros y resolver dudas rápidamente. Como parte del rediseño de las organizaciones, es bueno tomar en cuenta las

alternativas para flexibilizar las formas de trabajo, negociando con cada individuo y por equipos de trabajo, siempre respetando los acuerdos a los que se llegue. Este sistema flexible e incluyente puede fomentar el bienestar de los empleados, permitiéndoles llevar una vida más equilibrada, completa, digna y diversa.

Aunque la figura de los directivos y jefes de área es fundamental, desde la RSE, se le da prioridad a la conciliación, al dialogo y diferencias entre las formas de vida, los hábitos de trabajo, brechas generacionales, etc. Lo fundamental no es imponer lo que a la “autoridad” más le acomode, sino actuar desde el ejemplo, tomando el desafío personal de rebasar los límites personales o las zonas de confort en beneficio de la organización.

## **7.2 COMPROMISO CON LA COMUNIDAD (CCC)**

La comunidad que conforma todo el entorno geográfico, demográfico y cultural de una organización, es una fuente importante de soporte para ésta en muy diferentes sentidos y puede fungir como fuente primaria de información valiosa, para vincular a la empresa y lograr realimentación que provoque la flexibilización de la organización aumentando su velocidad de respuesta ante los cambios, transformando posibles amenazas en oportunidades.

Las personas de dicha comunidad, al convivir con los miembros de la organización enriquecen o demeritan su calidad de vida. En otras palabras, una buena relación y apoyo mutuo con los miembros de la comunidad local puede resultar en un fuerte estímulo para la autorrealización de cada integrante de la empresa en cuanto al bienestar obtenido por significado, por trascendencia, una fuente de motivación al ver reflejada de manera directa la influencia de su trabajo en la realidad cercana, palpable.

### **7.3.1 Compromiso organizacional con el desarrollo de la comunidad**

El sentido de pertenencia comunitario, necesario para asumir un compromiso genuino, va desarrollándose desde el acercamiento inicial, conociendo quiénes componen dicha comunidad, procurando saludar y sonreír respetuosamente a las personas. Este tipo de pequeños detalles se subestiman en la sociedad moderna, sobre todo en urbes sobrepobladas y con problemas de seguridad, sin embargo ejercen una fuerte impresión en la imagen que se forja la empresa, pues se presenta como un negocio respetuoso, humano, cálido, confiable, etc. Además, estos buenos hábitos pueden llevarse a otras comunidades familiares o laborales de

las que cada individuo forme parte, contribuyendo así a generar la sinergia que conduzca al cambio de paradigma sociocultural en mayor escala a largo plazo.

Una vez iniciado el acercamiento básico, se pueden entablar conversaciones para conocer quiénes son las personas clave de la comunidad, y abrir canales de comunicación fundamentales para la realimentación y participación activa de la empresa con su comunidad cívica.

### *7.3.2 Presencia pública local*

Es en la comunidad local donde se pueden aterrizar o encarnar muchas propuestas generadoras de valor pertenecientes a los otros tres ejes de la RSE. Como ya se mencionó con anterioridad, las relaciones y el ambiente generado entre las personas que rodean a la organización influye directamente en el sentido de pertenencia y seguridad de los miembros de la organización, además de nutrir con ideas o posibilidades de mejoría a la empresa.

También mediante las alianzas, colaboraciones y/o participación activa se pueden crear programas para la mejoría del entorno ecológico urbano, generando un gran beneficio a la imagen pública de la organización, la puesta en práctica del ecoactivismo, y la mercadotecnia social. Este cambio en el entorno se comienza de manera sencilla, manteniendo limpias la acera y calle frente al inmueble de la empresa, agregando en lo posible espacios floreados o verdes que además de embellecer el acceso o vía sirvan para atraer a las personas y mejorar el medio ambiente.

Y finalmente los otros involucrados en la cadena de valor ya sea que pertenezcan o no a la misma comunidad local, se verán directamente influidos por el cambio en las actitudes de los integrantes de la empresa y por el ambiente en el entorno donde ésta se desenvuelve. Por ejemplo, es muy probable que los clientes o socios potenciales que asistan a las instalaciones perciban un ambiente de bienestar que los mueva a sentir mayor confianza y prefieran los servicios y productos de la organización, porque la influencia ambiental trabaja en un nivel inconsciente.

### *7.3.3 Involucramiento de los empleados con la comunidad*

Como ya se comentó, el esfuerzo debe realizarse desde y hacia cada persona, pero trabajando en equipo, por ello es fundamental que las propuestas provengan de los propios integrantes de la organización, dirigentes y trabajadores, respaldándose mutuamente.

Si la organización carece de instalaciones físicas, la comunidad local será el entorno de cada uno de sus integrantes, generando micro comunidades, en las que aplican los mismos principios de participación activa, comunicación, involucramiento y realimentación.

Además se puede hablar de una comunidad local digital, aquella que se genera alrededor de las cuentas de cada integrante y que pueden vincularse hacia el sitio web de la empresa y a sus redes sociales, involucrando a personas (familia, amigos, conocidos, colegas, etc.) que pueden ser o no parte de la cadena de valor de la empresa, pero que aportan soporte a los involucrados y a la organización.

### *7.3 PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE (PMA)*

Como ya se mencionó con anterioridad, este eje permite el ahorro económico para la empresa, invita a hacer más eficientes sus procesos internos y externos e influir de manera positiva en la forma de vida de todos los involucrados en su cadena de valor y en el entorno indirecto.

Las acciones de reducción, reciclaje, reutilización y renovación (RRRR) pueden iniciarse con pequeñas tareas que se vuelvan hábitos, pudiendo invertir en cambios más grandes que aparentemente se perciben difíciles y costosos de realizar.

Nuevamente en este rubro se enfatiza la importancia de la formalización de procesos e información pues es a través del registro y constante control de la información que se pueden encontrar opciones de mejoría progresiva o innovaciones exponenciales. Esto es indiferente del tipo de empresa, si bien las organizaciones de productos culturales con fuerte valor abstracto y capital simbólico requieren crear su propio sistema de control flexible debido a que los procesos creativos no obedecen a reglas estrictas como en el caso de la producción comercial, no por ello se eximen de la importancia de llevar un registro que permita el análisis y la realimentación, así como el cambio de hábitos que favorezcan la optimización de recursos materiales y abstractos.

### 7.3.4 *Eco-eficiencia y optimización de recursos:*

En este rubro se hace hincapié en la gestión interna de las empresas con impacto ecológico en cuanto a sus operaciones diarias como organización, no tanto en el proceso productivo. Por ello es importante analizar el día a día de cada una de las organizaciones, las actividades internas que se realizan y las necesidades de los integrantes, que se cubren para iniciar con cambios pequeños pero significativos con la mentalidad de poco a poco invertir en propuestas más grandes que a largo plazo beneficiarán a la empresa y a la comunidad que las rodea.

#### 7.1.3.3 **ENERGÍA**

Se propone iniciar con el análisis de los inmuebles, cuántas fuentes de luz natural existen, si éstas se encuentran selladas o bloqueadas por algún objeto, si son suficientes para permitir la visibilidad correcta durante ciertos períodos del día en los que se pueda eliminar el uso de iluminación artificial.

Revisar las instalaciones eléctricas, cableados, etc. para evitar posibles fallos, fugas y peligros, además de necesario es fundamental, porque otras medidas de ahorro pueden no resultar efectivas si las instalaciones no se encuentran en buen estado.

Las medidas iniciales más importantes que no requieren de ninguna inversión económica pero que implican un cambio total de mentalidad y hábitos se refieren a las buenas prácticas de los equipos eléctricos y electrónicos. Estas prácticas se resumen en:

- Hacer el mayor uso posible de fuentes de iluminación natural.
- Apagar fuentes de iluminación artificial cuando no se estén ocupando.
- Apagar y desconectar los equipos eléctricos y electrónicos cuando no se estén ocupando
- Pero sobretodo, analizar las tareas y objetivos diarios, semanales, mensuales, etc. para planear las actividades de manera que no se generen cuellos de botella, y se permita maximizar los tiempos de equipos apagados mientras se realizan otro tipo de actividades. Esto implica crear hábitos de planeación y control hasta en las más mínimas actividades de cada uno de los individuos, de los grupos de trabajo, de las áreas y de la organización.

En el tema de infraestructura, además de los dos puntos iniciales ya mencionados, es crucial cambiar todas las fuentes de luz artificial por luminarias LED de preferencia con luz cálida, pues son 100% reciclables mientras los focos ahorradores que contienen gases, son tóxicos y difíciles de procesar. En las grandes tiendas de autoservicio no se encuentran más que productos de mala calidad, cuya duración es menor, son más contaminantes en su fabricación, desecho y transporte. Es importante en especial dar preferencia a productos hechos en México, los cuáles se pueden encontrar con búsquedas en internet. Idealmente, sería una muy interesante propuesta a futuro lograr trabajar con alguna escuela de ingeniería mexicana que pudiera desarrollar el sistema de iluminación ahorrador con patentes mexicanas.

La instalación de reguladores de iluminación en los contactos de luz permiten ajustar el grado de brillantez de acuerdo a los requerimientos específicos del momento, por lo cual no solo se controla el consumo de luz, sino que se mejora la calidad de vida de los empleados, pues los ambientes excesivamente iluminados o sombríos pueden provocar dolores de cabeza o molestias visuales.

Otra forma de disminuir los costos y proteger el tiempo de vida útil de los equipos electrónicos, es usar reguladores de voltaje y *no-breaks* mexicanos, los cuales se pueden renovar directamente con los distribuidores quienes saben reciclar y reducir la contaminación por baterías y compuestos electrónicos.

Finalmente a largo plazo se puede ir invirtiendo en la instalación de celdas fotovoltaicas y/o eólicas de eje vertical (especiales para entornos urbanos), si es que la ubicación y las condiciones del inmueble lo permiten. Además del uso de medidores bidireccionales, que permitan llegar a un acuerdo con el proveedor de servicio eléctrico federal, para no solo cubrir las necesidades energéticas de la empresa, sino también apoyar con la realimentación de sistemas con el excedente de luz generada, para que se distribuya en el alumbrado público o inmuebles aledaños. Comúnmente esta es la propuesta en la que se piensa en primer momento cuando se trata del tema eléctrico, pero al requerir una mayor inversión inicial, la mayoría de personas la desecha, cuando en realidad con una correcta planeación, los ahorros conseguidos por las buenas prácticas antes propuestas, pueden reinyectarse en abonar los pagos de este tipo de equipamiento por etapas.

Todos estos impactos deben ser registrados, considerando el consumo actual y los ahorros generados vs los gastos de implementación. Estas acciones deben también ser comunicadas dentro y fuera de la empresa ya que son parte del valor añadido del servicio y/o producto que el consumidor está adquiriendo.

#### **7.1.3.4 AGUA**

El uso del agua es un tema primordial, tratándose de un bien indispensable para la vida, existen muchas maneras de como organización cuidar de este precioso recurso. Nuevamente se trata de reducir, reusar, reciclar y renovar, algunas estrategias útiles para ello son las siguientes:

- Revisar las instalaciones para comprobar que no existan daños, fugas o problemas de medición o contaminación del agua por estancamiento, reacciones con metales tóxicos a largo plazo, etc.
- Invertir en la instalación de lavabos que capten las aguas grises empleadas en el lavado de las manos y las utilicen para llenar los tanques de los inodoros.
- Promover la captación de aguas pluviales para el uso en el riego y limpieza de exteriores.
- Instalar reguladores de agua en las llaves y tanques de baño.
- Proveer de agua potable filtrada y limpia para el consumo de los empleados, ya que en algunas organizaciones no se toma en cuenta este aspecto que es vital para el bienestar de los empleados ya que la deshidratación y/o el calor, puede influir de manera directa en su salud y estado anímico, por otra parte filtros de agua estratégicamente colocados pueden ser puntos de reunión que fomenten cierto nivel de convivencia entre áreas. Además reduce el gasto hormiga y la contaminación por la compra de botellas de agua desechables.

#### **7.1.3.5 DESECHOS Y EMISIONES**

Se hace diferenciación de lo que son desechos sólidos y/o líquidos por una parte, y emisiones de ruido, luz y gaseosas por el otro, como resultantes de la acción total de la gestión interna y operaciones productivas dentro de la cadena de valor y que no solo afectan al interior de ésta o en su entorno directo, sino que impactan en el medioambiente a nivel global.

Los desechos pueden ser:

- Reducidos al optimizar el uso de los materiales y procesos, por ejemplo: minimizar el consumo de papel digitalizando en lo posible todos los procesos, registros, medios de comunicación interna, tirajes de producto, etc.
- Ser objetos o materiales reutilizables por ejemplo: mobiliario, materiales de empaqueo (bolsas, plástico burbuja, cajas de cartón, etc.), hojas de reúso, materiales de papelería, entre otros.
- Reciclables: papel, cartón, pet, latas, vidrio, etc. Empleados como contenedores, envolturas, empaques, etc. Es importante saber cómo se está llevando a cabo el proceso de reciclaje para que realmente sea ecológico, no contaminante, como ocurre en ocasiones con los procesos de tratamiento del papel, cartón y pet.
- Biodegradables: desechos orgánicos por alimentos, tintas, fijadores, pegamentos, biodegradables. Productos de plástico biodegradable. Productos fecales desintegrados mediante bacterias en fosas sépticas (evitando así que se mezcle con el agua del drenaje).
- No biodegradables o de larga biodegradabilidad: plásticos y materiales derivados de la petroquímica.
- Tóxicos: líquidos de limpieza no biodegradables, solventes, fijadores, pegamentos, etc.

Tras catalogar cada tipo de desecho, hay que analizar su ciclo de vida, de dónde proviene y dónde van a terminar, con el fin de buscar la manera de sustituir o al menos reducir el consumo de aquellos cuyo impacto sea negativo.

En cuanto a las emisiones, comúnmente la atención se enfoca en el uso de combustibles fósiles o sustancias tóxicas volátiles. Pero hay que destacar la importancia de respetar a la comunidad interna y local de la organización, para evitar o controlar la emisión de aromas desagradables, ruido excesivo y luz, que puedan resultar molestos, como formas de contaminación e impacto negativo.

La huella de carbono derivada del uso de combustibles fósiles tiene mucho que ver con todo proceso que requiera transportación en un vehículo movido por gasolina o productos similares. Existen formas de reducir esta huella como: promover el uso de bicicleta y caminata para moverse en distancias cortas al visitar a clientes, puntos de venta, proveedores, etc.

Organizar los horarios de manera escalonada, o combinada con oportunidad de trabajar a distancia, para que los empleados no tengan que sufrir las largas jornadas de transporte y se logre reducir el tráfico en la urbe.

Dar preferencia a proveedores de productos y servicios locales (mientras más cercanos a la organización mejor), pues si bien un proveedor extranjero puede ofrecer productos biodegradables a un menor costo, el proceso de importación puede resultar tener un peor impacto que colaborar con un proveedor local.

### *7.3.5 Control ambiental de los procesos productivos y de sus impactos:*

De manera coherente con la ecoeficiencia en la gestión interna, el control ambiental extiende el cambio de paradigma reflejado en la transformación de los hábitos operativos, hacia los procesos productivos involucrados en la cadena de valor.

En este punto se toman en cuenta todos los aspectos ya tratados en el inciso anterior, pero dirigidos al proceso productivo interno y a las responsabilidades adquiridas cuando se eligen o incorporan otras organizaciones y / o individuos en la cadena de valor. En esta parte se ponen en práctica sistemas como C2C y economía circular.

La responsabilidad en la selección de los proveedores de productos y servicios que compartan una visión en la RSE y/o sustentabilidad es fundamental. Una empresa que busca la sinergia en su cadena de valor no puede desentenderse de las acciones realizadas por sus involucrados externos. Apoyar a negocios certificados recomendando a otras empresas o negocios que también reconozcan la importancia de este cambio de paradigma, es una manera de fortalecer la red de crecimiento mutuo entre pequeños negocios y emprendedores. Además se pueden lograr acuerdos o alianzas que mediante la negociación permitan reducir el peso que invertir en este tipo de proveedores pueda implicar.

Es vital recordar que al hablar de la cadena de valor, los impactos realizados por los proveedores y socios comerciales, se consideran directamente como impactos negativos realizados por la organización que los contrate.

En la industria editorial digital, se le puede dar prioridad a las compañías que ofrezcan el servicio de *hosting* alimentado por energía renovable, este tipo de compañías ya existen en México, sobretodo en el área metropolitana.

También es de crucial importancia, que además de planear la producción para disminuir el desperdicio por resma operacional o en sobre tiraje (distribuido a comisión, devuelto y almacenado), se busque que los proveedores de impresión y acabados también sean, o estén en vías de ser socialmente responsables y/o ecoamigables, idealmente que cuenten con una certificación vigente. Este punto enlaza nuevamente los esfuerzos del eje medioambiental con el eje de competitividad en relación con los sus involucrados y la mercadotecnia social como oportunidad de crecimiento.

Por otra parte, hablando de transformaciones o innovaciones radicales, al tratarse de negocios de intermediación existe la posibilidad de centrar la propuesta de generación de valor no en la creación de productos físicos sino a través de la aplicación de los criterios y tácticas propias de los perfiles organizacionales y de mercado, así como de las estrategias de comercialización y ventas; todo en congruencia a la filosofía empresarial. Para de esta manera crear contenidos especializados que lleven la información adecuada al público ideal, haciendo uso de las tecnologías y los medios más adecuados para lograrlo sin afectar de manera negativa al entorno ecológico.

El cambio en los modelos de negocios puede a futuro tomar en cuenta la posibilidad en el ahorro por transporte y reducción de costos de almacenaje al imprimir tirajes breves, sólo para precompra, digitalizando contenidos, seccionando contenidos para su venta digital vía *online*, teniendo en cuenta la importancia de la vinculación a otros sitios que pueden ser socios estratégicos, entre otras alternativas para cambiar el paradigma productivo de cada una de las empresas de manera particular.

#### 7.3.6 *Eco-activismo:*

Se refiere a la promoción, diseño, participación y apoyo a programas de protección y recuperación ecológica en general, sin fines lucrativos. Pero no sólo se queda en el nivel de altruismo generalizado, sino que persigue dar apoyo a la sociedad y al medio ambiente a través de las actividades propias de la empresa, sobre todo de las directamente relacionadas con su propuesta de valor.

Se pueden aprovechar los espacios verdes de la empresa, o adoptar algún lugar público cercano a ella, por ejemplo, para los casos A y C, existen parques públicos muy cercanos donde se podría solicitar al gobierno local la adopción de un espacio a cargo de los integrantes de la empresa.

#### *7.3.7 Legalidad:*

Hace referencia no sólo al cumplimiento de las leyes de salubridad y cuidado ambiental básico, sino a informarse respecto a las posibilidades de obtener diferentes certificaciones, que sirvan para comprobar el compromiso de la organización, mejorar su imagen pública, pero sobre todo para ser una guía coherente y constante en el cumplimiento de todos los principios de RSE.

### *7.4 COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS (CRI)*

#### *7.4.1 Legalidad:*

En este punto se inicia con lo que Bob Willard llama la Etapa 2 de implantación del TBL, es decir el cumplimiento obligado de los requerimientos mínimos para poder realizar las actividades comerciales de acuerdo a las normativas y leyes.

También en este eje se destaca la importancia de conocer y obtener certificaciones nacionales e internacionales como parte de la estrategia para fortalecer la transformación de la organización, para mejorar la imagen de la empresa y aprovechar las oportunidades de acceder a otro tipo oportunidades, vinculaciones, conocimientos, acercamiento con sociedades colaborativas, con gobiernos, empresas, e individuos coherentes con el paradigma de la RSE y sustentabilidad.

#### *7.4.2 Prevención de negocios ilícitos y combate a la corrupción:*

Es claro que el desempeño y la imagen de los involucrados en la cadena de valor de una organización, afecta la imagen y el desempeño de la organización vinculada a ellos, por lo que es del interés de ésta asegurar la coherencia al elegir y evaluar a sus involucrados. Mantener la firmeza de convicciones, no pasar por alto acciones de injusticia, falta de respeto, corrupción e ilegalidad es crucial, por lo que es una responsabilidad estratégica fundamental investigar y

mantenerse informados respecto al actuar de aquellos que componen la cadena de valor de la empresa, de igual manera que se investiga y selecciona a los miembros de la organización.

#### 7.4.3 *Gobierno corporativo:*

Todas las propuestas que se generen desde el interior de la organización, deben ponerse por escrito y difundirse en cada uno de los niveles. Es importante que todos los involucrados estén informados respecto a estas nuevas prácticas, que sean partícipes, agentes de cambio, que retroalimenten a la organización con información que permita generar nuevas ideas para innovar en el valor con un impacto positivo. Nuevamente la formalización de los procedimientos, manejo de materiales, normas, etc. cobra un muy importante papel para lograr el cambio.

Las organizaciones deben tener claro los sistemas de evaluación del desempeño de sus proveedores, distribuidores y socios comerciales de acuerdo a los objetivos de RSE y sustentabilidad como una labor compartida. Y es fundamental crear y reforzar las vías de comunicación, registro, control, análisis y uso estratégico de la información obtenida mediante el contacto con sus clientes. Se pueden aprovechar las tecnologías digitales para estos fines, agilizando la velocidad de respuesta a las dudas, sugerencias, propuestas, etc. pues de esta manera se fortalece la vinculación y posible identificación de los clientes y otros involucrados con la organización al sentirse incluidos, atendidos y tomados en cuenta.

Si los directivos y empleados están realmente convencidos de las ventajas de la transformación organizacional mediante la RSE como objetivos y valores personales, la imagen que la empresa genere hacia el exterior será congruente con la información registrada en los documentos fundacionales, operativos y estratégicos, por lo que la influencia en sus involucrados será positiva e inevitable.

#### 7.4.4 *Maximización del valor agregado:*

Como se ha mencionado en las propuestas referentes a la calidad de vida en la empresa, se debe realizar un análisis que permita tener una noción inicial del valor actual y el deseado, para ello es importante realizar el *benchmarking* que marca la diferencia entre la situación inicial, y los resultados de los cambios realizados en el corto, mediano y largo plazos son importantes de observar, cuantificar dentro de lo posible y de comunicar.

La maximización del valor agregado surgirá del proceso de rediseño total de las organizaciones, desde la propuesta de valor hasta cada una de las operaciones diarias, hacia el interior de la empresa partiendo de la participación activa de cada individuo, y también a lo largo de su cadena de valor exterior, así como en contacto directo con su entorno directo e indirecto.

Como ya se ha mencionado, cada organización es única, por lo que a continuación el desarrollo de las propuestas para la maximización del valor agregado se dirigirá a los casos específicos que fueron sujeto de estudio de la presente organización, partiendo de la visión externa de su propuesta de valor actual. Aunque las siguientes ideas son aplicables actualmente, cabe enfatizar la importancia de realizar el autoanálisis propuesto al inicio de este capítulo para optimizar el poder de innovación en el valor a través de la RSE para lograr una gestión sustentable.

#### **7.5.4.1 PROPUESTAS PARA CASO A.**

Como ya se ha mencionado, esta organización tiene mucho potencial para la RSE, pero requiere de la atención centralizada y enfocada de su directiva para lograr replantear sus propuestas y sistemas de trabajo con el fin de hacer más rentable la empresa, priorizando las actividades que permiten tener un flujo continuo de dinero aunque no sean sus productos que le aporten mayor capital simbólico. Esto con el fin de poder realizar las actividades y productos que realmente fortalezcan la imagen de la empresa.

Para ello se debe realmente hacer la labor de análisis y comprensión de la importancia de todos los tipos de productos y servicios, para lograr mantener la motivación y satisfacción de los proyectos que aportan más valor abstracto, sin descuidar la supervivencia de la empresa, eliminando o reduciendo de esta manera el alto índice de incertidumbre que afecta la calidad de vida de los empleados y su permanencia en la organización.

Tras esta investigación se ha hecho evidente que más allá del peso de marca del sello editorial en sí, el reconocimiento en el mercado con el que se cuenta actualmente, se debe principalmente al valor otorgado por la trayectoria y antecedentes de la Directora General, lo cual no puede ser sustituido en corto plazo por la dedicación de sus jóvenes colaboradores aunque ellos sean muy capaces en diferentes áreas, esto se manifiesta en el alto nivel de incertidumbre que ellos sienten hoy en día ante la impotencia para obtener nuevos contratos por su cuenta, lo que contribuye a la falta de liquidez de la organización.

Por lo mismo se enfatiza la importancia de retomar el liderazgo presencial de la Directora General como una inversión fundamental para el beneficio total de sus involucrados, esto en lo que se prepara gerencialmente a una persona para asumir mayores decisiones y actividades directivas, a la par de que se desarrolle una imagen “experta” para esta persona dentro de la esfera sociocultural en la que se retroalimenta la identidad de la empresa; de manera que pueda a largo plazo delegar muchas de las responsabilidades que ahora limitan e impiden desarrollar otros proyectos personales de la Directora General vinculados o no al Caso A.

Los diversos proyectos de la Directora General pueden ser coherentes y formar parte de las diferentes líneas estratégicas que puede asumir su organización en base a sus tres propuestas de valor y principales actividades productivas, manteniendo los lineamientos de RSE como eje transversal en el diseño de cada uno de ellos, enfocados en:

- Generación de valor mediante un enfoque artístico: Libros objeto, ediciones coleccionables y talleres. Para esta propuesta el sistema de Océanos Azules junto con la herramienta Canvas de Alex Osterwalder, pueden transformar por completo la manera en que se crea valor para este tipo de productos y servicios, eliminando actividades tradicionalmente realizadas por una editorial que implican una fuerte inversión de tiempo o dinero pero que no contribuyen a la generación de valor, y adoptando prácticas propias del mundo de las artes plásticas que permitan acceder a un público más interesado en adquirir objetos de arte y/o coleccionables. Beneficio en valor abstracto y económico a largo plazo.
- Valor centrado en el trabajo colaborativo con Instituciones académica, sociales y culturales: Coediciones y servicios editoriales. Aumentando el número de socios estratégicos en más Universidades o centros de investigación y desarrollo académico, asegurando un mercado mucho más delimitado. Beneficio abstracto y económico en mediano plazos.
- Valor en productos de diseño y venta de libros: Despacho de diseño y librerías propiedad de la Directora General. Conseguir y liberar un gran número de pequeños proyectos, y hacer ventas rápidas que puedan aportar valor y capital abstracto, pero sobretudo económico a corto plazo.

#### **7.5.4.2 PROPUESTAS PARA CASO B.**

Partiendo del supuesto de que el Director General decida que la RSE es su vía para rediseñar la propuesta de valor en esta organización, debe retomar la importancia de la cadena de valor, y su responsabilidad en cuanto a:

- La selección de proveedores para que sean social y ambiental mente responsables.
- Procurar el bienestar de sus colaboradores, formalizando la contratación de la única empleada de tiempo completo, así como asumiendo la responsabilidad para con sus trabajadores externalizados, sobre todo los que son recurrentes, reduciendo su incertidumbre.
- Continuar con su labor como productora de contenidos de comunicación, incrementando el aprovechamiento de las tecnologías exponenciales en beneficio de los perfiles organizacionales y de mercado, así como de la estrategia de comercialización y ventas para los diferentes productos y servicios, además de incrementar la velocidad de respuesta ante la realimentación de sus involucrados con la visión de crear oportunidades de innovación exponencial.
- Preparar gerencialmente a una persona para asumir mayores decisiones y actividades directivas, de manera que pueda a largo plazo delegar muchas de las responsabilidades que ahora lo limitan e impiden desarrollar otras alternativas estratégicas, debido al exceso de trabajo.

#### **7.5.4.3 PROPUESTAS PARA EL CASO C.**

Las propuestas para esta organización, se enfocan principalmente en mejorar su sistema de comunicación y manejo de la información, con el fin de aprovecharlas en beneficio del incremento de las ventas aún desde su gestión actual. Sin embargo se recomienda, si se quiere desarrollar a largo plazo una gestión sustentable, replantear por completo la estructura organizacional, como ya se ha explicado con anterioridad, partiendo desde el cambio de paradigmas personales e institucionales.

- Reducir el tiraje de acuerdo al número de compras reales y suscriptores dejando un pequeño margen para eventualidades como se ha hecho hasta ahora, pero reduciendo la cantidad que se ha de almacenar para poco a poco deshacerse del volumen almacenado.

- Promocionar realmente los contenidos anteriores y actuales como coleccionables, es decir exclusivos. Si se solicita una reimpresión ver con proveedores que puedan dar tirajes cortos, dar prioridad a aquellos que ofrecen servicios ecoamigables certificados.
- Digitalizar todos los contenidos históricos y futuros y ofrecer la alternativa de venta digital mediante suscripción, para suscribirse se debe firmar un acuerdo de no reproducción y la compra se realizará bajo tarjeta de crédito de persona física (así se asume la responsabilidad). Además de que al digitalizar los contenidos cuidar la reducción y optimización de las imágenes a calidad para pantalla, no imprimible, convertir los textos en vectores o en imágenes y poner candados que eviten la copia de la información.
- Ofrecer la opción de venta de contenidos específicos, textos e imágenes como un banco de información para investigadores, bajo pago de derecho se solicita la imagen en alta resolución o la información editable.
- Ofrecer la opción de compra de contenidos históricos impresos bajo un costo más alto dado su carácter coleccionable.
- Enfocarse en las posibilidades de explotar aún más el mercado internacional.
- Poner como objetivo la venta dirigida a centros de investigación, escuelas, etc.
- Ofrecer promociones exclusivas de venta por fin de año de paquetes temáticos de contenidos históricos y realmente darle difusión.



# CONCLUSIONES

---

1. Es importante destacar que la problemática presentada en las MiPyMEs editoriales mexicanas es propia también de la crisis editorial global. El papel de intermediación de los editores, así como la fuerte influencia en la generación de valor abstracto y capital simbólico de las industrias creativas a través de su poder para la transformación socio-cultural, exige ya el replanteamiento de paradigma de todos los sistemas donde se desarrollan las empresas editoriales, en base a los cinco objetivos para la sustentabilidad planteados por la ONU en la agenda 2030: personas, planeta, prosperidad, paz y asociaciones (colaboración).
2. La crisis en la industria editorial mexicana no tiene su origen en los procesos productivos o en un punto específico de la cadena de valor de las organizaciones, sino en su identidad y a que el modelo de negocios que desarrollan es anacrónico o poco adaptado a las tendencias internacionales de esta industria hacia el uso predominante de las tecnologías digitales a favor de la manera en que se plantea la generación de valor de cada una de ellas desde su realidad única. Esta crisis es un llamado a la transformación y a la innovación en la generación de valor, a la muerte de una estructura arcaica y obsoleta que está hundiendo a las organizaciones en la insolvencia y desaparición.
3. La gestión sustentable en las organizaciones, en específico de la MiPyMEs editoriales en México, se puede lograr, considerando a la responsabilidad social empresarial como medio para concretarla empleando como referente sus indicadores para crear una estrategia dinámica que vaya integrando gradualmente los principios de la sustentabilidad en todos los niveles de las organizaciones, afectando de manera positiva a los involucrados en su cadena de valor directa o indirectamente. El cambio no puede ni debe ser impuesto.
4. La gestión sustentable difícilmente se puede lograr alcanzar en un periodo de supervivencia organizacional; lo ideal es plantearse como un objetivo a mediano o largo plazo. Planteando como objetivo principal en una primera etapa la autosuficiencia económica, a través del reto de transformación total de los paradigmas y creencias (principalmente de los directivos), así como su estrategia, su propuesta de valor, sus operaciones diarias, y por lo tanto su modelo de negocios.

5. Las tecnologías exponenciales, en especial los medios digitales, el internet con sus redes sociales y *Big Data*, entre otros, opuestamente a la creencia de ser una amenaza para la industria editorial, son fundamentales en el aprovechamiento de oportunidades para generar valor para las empresas. Como menciona Bhaskar, (Bhaskar, 2014), los editores como intermediarios necesarios tendrán que aprender a conocerlas y emplearlas en la toma de decisiones gerenciales en cuanto a la selección de contenidos y su optimización para lograr alcanzar los objetivos organizacionales, esto mediante los perfiles empresariales y de mercado meta (filtrado); así como de las estrategias de comercialización y ventas.
  
6. De los tres estudios de caso evaluados, el Caso A. presenta un alto potencial para plantear e implementar propuestas de lineamientos que permitirán, sin una mayor inversión económica, iniciar el rediseño del negocio hacia una gestión sustentable basada en los principios de la RSE. En este caso el supuesto hipotético muestra ser viable, pues actualmente se encuentra cumpliendo con varios de los indicadores necesarios para ser una empresa socialmente responsable, aunque presenta muchas áreas que requieren atención urgente, y otras que presentan la oportunidad de mejoría.

Analizando los resultados, así como su filosofía y modelo de negocios actual, se puede concluir que está encaminada a un desarrollo equilibrado entre los cuatro ejes de RSE. Sin embargo, las decisiones directivas serán de gran importancia para la supervivencia y desarrollo de esta organización, que cuenta con un excelente equipo de colaboradores altamente competentes y comprometidos con la empresa, pero cuya permanencia en la misma se ve amenazada ante la falta de seguridad económica y la sobrecarga de trabajo.

7. El Caso B. plantea una propuesta muy diferente a los otros dos estudios de caso. Su modelo de negocios, centrado en el manejo de la información empleando las tecnologías digitales a su favor, muestra una alternativa de lo que puede ser el futuro de las editoriales; ya no fundada en la fabricación de los objetos editoriales, sino como una “Casa productora y distribuidora de contenidos”. Es decir, resaltando su importancia como intermediario necesario para potenciar el valor abstracto de las publicaciones, mediante la constante actualización de sus perfiles empresariales y de mercado, para mantener una estrategia de comercialización y ventas, vigente, dinámica e innovadora.

Sin embargo, en esta etapa de desarrollo se encuentra alejada de la gestión sustentable, principalmente porque no es autosuficiente económicamente al depender de su principal socio comercial y proveedor de servicios Estudio S. (negocio secundario del Director General) y tener que recurrir a prácticas como el outsourcing y la selección de proveedores por precio/calidad sin tomar en cuenta el impacto ecológico, con el fin de no poner en peligro la existencia de la empresa, cuya estabilidad y desarrollo económico son prioritarios para el Director General.

8. El Caso C. resulta un ejemplo muy importante de cómo una visión conservadora de concebir la propuesta de valor de la labor editorial, y cerrarse a la realimentación del exterior, han obstaculizado la posibilidad de poner en marcha estrategias que pudieron haber sido implementadas con mayor facilidad en un periodo de mayor estabilidad, y evitado participar de la crisis generalizada de la industria, como le ha ocurrido a esta empresa, que a pesar de su trayectoria y valor de marca, actualmente se encuentra en estado de supervivencia.

El mayor reto para esta empresa radica en la necesidad de cambiar el sistema de creencias de personas clave en la organización - dirigentes y muchos de los empleados con mayor tiempo en la empresa- quienes atribuyen el problema general de la compañía a los factores externos, a la crisis económica, a la crisis de la industria; niegan o ignoran la necesidad de adaptación de la propia empresa e intentan mantener las mismas estrategias, “esperando que pase la tormenta”. Apoyados en su forma de ver las cosas, centran su propuesta de valor en la calidad de sus contenidos y productos impresos esperando que perduren a pesar de los cambios que puedan venir, pues como la revista está pensada para un público amplio, piensan que siempre habrá compradores.

Estas creencias no están fundamentadas en hechos comprobables, como un estudio de mercado. El contacto directo con la realidad levanta la alarma ante el incremento de las devoluciones, el cierre de puntos de venta y la muerte de los principales suscriptores, sin que haya un nuevo mercado más joven que tome su lugar.

Ante la situación de emergencia actual, se han comenzado a incorporar las nuevas tecnologías para beneficiar la difusión y venta de productos. Pero estos esfuerzos serán insuficientes si se resta importancia al acceso a nuevos mercados. Es urgente replantear la estrategia de esta organización desde la raíz, o no podrá mantenerse exitosamente.

9. Sin importar el tamaño de la organización, la importancia de incorporar la sustentabilidad en el modelo de negocios de las empresas editoriales como un eje transversal, es más que un factor diferenciador, es un requisito necesario y urgente para asegurar la generación de valor. El estado de sustentabilidad en la gestión empresarial, no debe ser visto como algo ajeno, eventual o estático, sino como un proceso dinámico que conduzca desde la etapa de información, a la de sensibilización, y finalmente al estado de apropiación, pues en ello radica la transformación integral de todo el sistema de creencias, por lo tanto, de estrategias, decisiones gerenciales y operativas que conduzcan a la innovación, al bienestar individual y colectivo con impacto global.

10. Dada las condiciones de las empresas de caso estudiadas, solo una de ellas el Caso A. tiene la oportunidad de incorporar más rápidamente este enfoque pues ya todos sus integrantes se encuentran en un estado de sensibilización respecto a la importancia de la RSE y sustentabilidad.

Mientras que el Caso B. y Caso C., se tendría que ir construyendo las condiciones por etapas, partiendo de lograr el cambio de conciencia en sus directivos hasta lograr la aceptación y apropiación de la RSE como expresión de la sustentabilidad, no como un lujo, una moda o un aspecto secundario, sino como una orientación indispensable en el mundo globalizado de los negocios actuales que reconocen, asumen su participación, compromiso y acción en la construcción de escenarios económicos, sociales y ambientales para su propio desarrollo organizacional y para el beneficio de la humanidad.

## POSIBLES FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

---

La presente investigación se enfocó al análisis de los cuatro ejes de la RSE desde el interior de las tres organizaciones estudios de caso, por lo que a futuro se pueden desarrollar otras posibles líneas de investigación, como:

1. La especialización de las propuestas de lineamientos generales, ahondando en cada uno de los casos estudiados y sus particularidades.
2. El enriquecimiento de las propuestas particulares con el análisis de los lineamientos desde el punto de vista de los involucrados externos de la cadena de valor y entorno directo. Al contrastarse con los resultados observados en la presente investigación, dará origen a información actualizada que permita ajustar aún más estrategias y modelo de negocios de cada una de ellas, a su realidad específica.
3. El análisis interno de los estudios de caso para realizar el rediseño de su modelo de negocios.
4. Lograr un registro actualizado de las diferentes organizaciones que componen la Industria Editorial (incluyendo el porcentaje de pequeñas y micro empresas), en la Ciudad de México para así poder facilitar el acercamiento y estudio de estas por parte de los investigadores y académicos, además de contribuir a la generación de una industria más organizada con lo que se facilitarían las oportunidades de asociaciones estratégicas, redes de colaboración, entre otras posibles formas de propiciar el beneficio común y la transformación integral de esta industria.
5. Es importante resaltar que la Agenda 2030, como una agenda hacia la transformación global, ha integrado dos elementos cruciales para el desarrollo sustentable: la paz y las asociaciones (*peace and partnership*), convirtiéndose en un llamado para generar asociaciones entre actores globales y buscar el bienestar de las comunidades y del planeta en un marco de seguridad. Una investigación más profunda de estas dos nuevas líneas como posibles objetivos estratégicos en la generación de valor abstracto y capital simbólico aumentando el nivel de motivación, por lo tanto la eficiencia y eficacia en las organizaciones.

## REFERENCIAS

---

- Albano, S., & et.al. (Noviembre de 2012). De la Responsabilidad Social Empresarial a la creación de valor compartido entre organizaciones y comunidad. Primera parte. *Decimoséptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*, 17. Rosario, Santa Fe, Argentina: Universidad Nacional de Rosario, Instituto de Investigaciones Administrativas y Asistencia Tecnológica.
- Anaya, C. (Octubre de 2015). Comentario en clase. *Maestría en Diseño Editorial*. Distrito Federal, México: UAM Xochimilco.
- Anaya, C. (12 de Noviembre de 2015). Panorama de la industria editorial en México. (L. Guillén, Entrevistador)
- Aranda, A. (12 de Noviembre de 2014). *El contexto de la industria editorial*. Recuperado el 2015 de Mayo de 20, de ENCUADRE Asociación Mexicana de Escuelas de Diseño Gráfico: <http://encuadre.org/el-contexto-de-la-industria-editorial/>
- Area, M., & Gutiérrez, A. &. (2012). *Alfabetización digital y competencias informacionales*. Barcelona, España: Ariel.
- Argandoña, A. (2011). *La teoría de los stakeholders y la creación de valor*. Barcelona: IESE Business School- Universidad de Navarra.
- Bajpai, P. (2015). *Green Chemistry and Sustainability in Pulp and Paper Industry*. Suiza: Springer International Publishing.
- Barranco, R. (18 de Junio de 2012). *IBM*. Recuperado el 26 de Octubre de 2016, de IBM developerWorks: <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/im/que-es-big-data/>
- Barvo, C. (1996). *Manual de edición. Guía para autores, editores, correctores de estilo y diagramadores*. Santafé de Bogotá: CERLALC.
- Becerril, I. (10 de Marzo de 2014). *Industria editorial mexicana: postrada en el estancamiento: El Financiero. Economía*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/industria-editorial-mexicana-postrada-en-el-estancamiento.html>
- Bernarda, G., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. &. (2014). *Diseñando la propuesta de valor* (3 ed.). Barcelona, España: DEUSTO, Grupo Planeta.
- Berthelot, S., & Coulmont, M. &. (5 de Febrero de 2012). Do Investors Value Sustainability Reports? A Canadian Study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Bhaskar, M. (2014). *La máquina de contenido. Hacia una teoría de la edición desde la imprenta hasta la red digital*. México: FONd de cultura económica.

- BHP Billinton. (2009). Full Sustainability Report. En M. Epstein, *SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL. ADMINISTRACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS* (pág. 296). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Brown, F. (2010). Los principios de la responsabilidad social empresarial. *Economía Informa*, 100-106.
- CANIEM. (2014). *Sector Editorial Privado en México*. México.
- CANIEM. (2015). *Indicadores del sector editorial privado en México 2014*. México: Cámara Nacional De La Industria Editorial Mexicana.
- CANIEM. (2015). *Sector Privado en México*. CANIEM. México: CANIEM.
- Carroll, A. (2001). Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics*, 198-203.
- CEMEFI. (2015). *Centro Mexicano de Filantropía: Noticias RSE*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de <http://www.cemefi.org/esr/index.php>
- CEMEFI. (s.f.). *CEMEFI.org*. Recuperado el 2 de diciembre de 2015, de [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Cervantes, J. (18 de Agosto de 2014). *Forbes México*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2015, de Negocios: <http://www.forbes.com.mx/industria-editorial-un-negocio-envuelto-en-la-miseria/>
- Cervantes, J. (18 de Agosto de 2014). *Forbes México*> *Negocios*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2015, de <http://www.forbes.com.mx/industria-editorial-un-negocio-envuelto-en-la-miseria/>
- CONACULTA. (2010). *Encuesta Nacional de hábitos, prácticas y consumos culturales. Distrito Federal*. México: CONACULTA.
- CONDUSEF. (19 de Julio de 2013). *condusef.gob.mx*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2015, de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme>
- CSCP. (2016). *scp-centre.org*. Recuperado el 10 de 11 de 2016, de Centre on Sustainable Consumption and Production: <http://www.scp-centre.org/our-work/handprint/>
- De la Mora, S. (1996). *La cultura editorial en México, un primer acercamiento*. México D.F.: UAM Xochimilco, CSH, Depto. de Educación y Comunicación.
- Deishin, L., & Van den Steen, E. (Febrero de 2010). Managing Know-How. *Management Science*, 56(2), 270–285.
- EBSCOhost. (2013). Sustentabilidad empresarial de proyectos mineros: el análisis multicriterio como perspectiva acertada para su evaluación. *minería y geología*, 29(4), 76-94.

- Eisenstein, E. (1979). *Press as an Agent of Change and the Structure of Communications Revolutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elkington, J. &. (2008).
- Elkington, J. &. (2015). *SustainAbility Ltd*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de <http://www.sustainability.com/>
- Ellen MacArthur Foundation. (2015). *Ellen MacArthur Foundation.org*. Recuperado el 22 de Agosto de 2016, de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy>
- FECHAG. (2015). *Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de FECHAG: Responsabilidad Social Empresarial: [https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwjoj7af4pjJAhWIGT4KHSRkCn8&url=http%3A%2F%2Fwww.fechac.org%2Fpdf%2Finstrumento\\_de\\_autodiagnostico\\_de\\_rse\\_para\\_las\\_empresas.pdf&usq=AFQjCNEzcOiU5xP1UIGD9Gta](https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwjoj7af4pjJAhWIGT4KHSRkCn8&url=http%3A%2F%2Fwww.fechac.org%2Fpdf%2Finstrumento_de_autodiagnostico_de_rse_para_las_empresas.pdf&usq=AFQjCNEzcOiU5xP1UIGD9Gta)
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder aproach*. boston: Pitman.
- Freeman, R. (2010). *Strategic Management, a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Forbes México. (27 de Abril de 2015). *Revista Forbes México*. Recuperado el 19 de Mayo de 2015, de <http://www.forbes.com.mx/cual-es-el-panorama-del-diseno-grafico-en-mexico/>
- González, J. (2012). *KPMG México*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de <https://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Factsheets/Sustentabilidad-y-Responsabilidad-social.pdf>
- Goodman, M. (25 de Mayo de 2011). The Future of Publishing Isn't Rocket Science (It's Sustainability). *The Huffington Post*, págs. [http://www.huffingtonpost.com/makenna-goodman/the-future-of-publishing\\_b\\_308784.html](http://www.huffingtonpost.com/makenna-goodman/the-future-of-publishing_b_308784.html).
- Greeningbooks. (2013). *Manual de la buena Ecoedición*. Cataluña: El Tinter.
- GRI. (2013). *G4, Guía para la elaboración de memorias de sustentabilidad*. Amsterdam: Global Reporting Initiative .
- Hernández, S. (4 de Mayo de 2011). Platica con Selva Hernández. (C. 4. 1, Entrevistador)
- IBBY México. (Noviembre de 2015). *Primera Encuesta Nacional sobre Consumo de Medios Digitales y Lectura*. Ciudad de México, México.
- INEGI. (2013-2015). *Ocupación y empleo, población ocupada por sector y entidad*. Recuperado el 19 de Mayo de 2015, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/Default.aspx?s=est&c=26055&ent=09&e=09&t=1>

- Kennedy, R. (21 de Enero de 2004). *ENCUADRE Asociación Mexicana de Escuelas de Diseño Gráfico*. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de Entrevista con Russell Kennedy, Vicepresidente de Icoagrada (Traducción por Gerardo Kloss): <http://encuadre.org/entrevista-con-russell-kennedy-vicepresidente-de-icograda/>
- Kloss, G. (2007). *Entre el oficio y el beneficio: el papel del editor. Practica social, normatividad y producción editorial*. Guadalajara: Editorial Mora.
- Kloss, G. (2013). *Enseñar lo editorial*. Distrito Federal: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Kloss, G. (2013). *Historia, diseño y edición*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Martin, A. (2015). *FOROALFA*. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de Diseño gráfico sustentable: <http://foroalfa.org/articulos/disenio-grafico-sustentable>
- Martínez, R. &. (2010). *Impacto social y económico del analfabetismo: modelo de análisis y estudio piloto*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), UNESCO.
- Mc Vea, J. y. (2005). A Names and faces approach to Stakeholder Managment. *Journal of Management Inquiry*, 57-69.
- McDonough, W. &. (2002). *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. Nueva York, Estados Unidos de Norteamérica: North Point Press.
- Meggs, P. (2000). *Historia del Diseño Gráfico*. México: Mc Graw Hill.
- Millot, G. &. (2014). Sustaining Sustainability: Green Publishing 2014. *Publishers Weekly*, <http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/new-titles/adult-announcements/article/61730-sustaining-sustainability-green-publishing-2014.html>.
- Mirvis, P. y. (2006). *Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework*. United States: The Center for Coporate Citinzzenship at Boston College.
- NBS. (2012). *Innovating for Sustainability. A Systematic Review of the Body of Knowledge*. University of Exeter;. Exeter: Network for Business Sustainability (NBS).
- Norris, G. (2015). *Harverd University*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2016, de Susteinability: <https://green.harvard.edu/tools-resources/video/building-net-positive-enterprises>
- OECD. (2008). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. Francia: OECD Publishing.
- Ojeda. R. y Jiménez, O. (2011). Responsabilidad social y sustentabilidad: identificación del desempeño socialmente responsable de acuerdo con el modelo Boston College. *Administración y Organizaciones*, 32-45.
- Pascual, O., & Van Klink, A. &. (2011). *Create Impact!, Handbook for sustainable Entrepreneurship*. Alemania: Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP).

- Pearson, T. (10 de Octubre de 2015). *Green Leaf Publishing*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2015, de [www.greenleft.org.au/node/60289](http://www.greenleft.org.au/node/60289)
- Piedras, E. (2013). *Desempeño económico de la Industria Editorial en México*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2015, de WIPO.int:  
[http://www.wipo.int/export/sites/www/copyright/es/creative\\_industries/pdf/publishing\\_mexico.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/copyright/es/creative_industries/pdf/publishing_mexico.pdf)
- Portales, L. y. (2008). *¿Puede la copetitividad favorecer el desarrollo sustentable? II Congreso de la Red internacional de investigadores en competitividad*. Puerto Vallarta: Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Portales, L., García, C., & Camacho, G. &. (2009). Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación Teórica. *Administración y Organizaciones, ITESM Campus Monterrey*, 115-129.
- Porter, M. E. (1992). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: REI, CECSA.
- Reinhardt, F. (1999). Bringing the environment down to earth. *Harvard Business Review*, 150.
- Rivas Tovar, L. A. (2004). *¿Cómo hacer una tesis de maestría?* México: Ediciones Taller Abierto S.C.L.
- Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México: Ed. Mc Graw Hill.
- Secretaría de Economía. (2010). *Guía de responsabilidad social*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de Comunidad de negocios:  
<http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/normalizacion/normalizacion-internacional/iso-26000/guia-de-responsabilidad-social>
- Secretaría de Economía. (2015). *SIEM Base de datos*. Recuperado el 8 de 11 de 2015, de [http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=0&var=0&giro=editorial&recaptcha\\_challenge\\_field=03AHJ\\_VuuwnuVzNJ88IWIoanC9ro5npoHwtqRkADGihr6S0ZSAX4PYtknPpCPOZGGEXr8z9BA\\_ZAFuKVJKAVT27cAJZS0NHUeetTT0LPCWLgz-\\_8e2Ho6inKnGy4c\\_L2](http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=0&var=0&giro=editorial&recaptcha_challenge_field=03AHJ_VuuwnuVzNJ88IWIoanC9ro5npoHwtqRkADGihr6S0ZSAX4PYtknPpCPOZGGEXr8z9BA_ZAFuKVJKAVT27cAJZS0NHUeetTT0LPCWLgz-_8e2Ho6inKnGy4c_L2)
- SEP. (2013). *Las tic en la educación*. Secretaría de Educación Pública. Distrito Federal: Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.
- Sinha, S. (2004). *Global Trends in reporting Framework*. FICCI-ICAI National Conclave.
- Southern Africa Trust. (2016). *Business for Development Pathfinder*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de <http://www.b4dpathfinder.co.za/About-B4D/Why-Inclusive-Business>
- STPS. (s.f.). *Observatorio laboral*. Recuperado el 21 de Mayo de 2015, de Tasa de ocupación de Diseño Gráfico 2012-2014:

<http://www.observatoriolaboral.gob.mx/ola/content/common/reporteIntegral/busquedaInicioOcupacion.jsf?idOcupacionParametro=2543&idTipoRegistroParametro=4&idEntidadParametro=33&searchSemanticParametro=true#AnclaGrafica>

- Tapia, A. (21 de Octubre de 2005). *ENCUADRE*. Recuperado el 2015 de Mayo de 22, de Hacia una definición del diseño gráfico : <http://encuadre.org/hacia-una-definicion-del-diseno-grafico/>
- Thompson, J. (2012). *Merchants of Culture. The publishing business in the twenty-first century* (Segunda ed.). Inglaterra: Penguin Publishing Group.
- Thompson, J. (2013). *Merchants of culture*. Cambridge, United Kingdom: Polity Press.
- UAM Xochimilco. (2010). Instrumento de evaluación de Sustentabilidad y Responsabilidad social en Pymes. *Administración y organizaciones*, 91-102.
- UAM-X. (2010). Instrumento de evaluación de Sustentabilidad y Responsabilidad social en Pymes. *Administración y Organizaciones*, 91-103.
- UNAM . (s.f.). *El libro en México, 1900-1950*. México : UNAM.
- UNESCO / Book House Training Centre. (1992). *Manual de la Administración Editorial*. Bogotá / Madrid: Centro Regional Para el Fomento Del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC).
- UNESCO. (30 de Agosto de 2013). *Institute of Staticstics*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2016, de INTERNATIONAL LITERACY DATA 2013 : <http://www.uis.unesco.org/literacy/Pages/data-release-map-2013.aspx>
- UNESCO. (2013). *Reporte de Econompia Creativa, ampliando los caminos locales de desarrollo*. Nueva York, Estados Unidos de Nprte América: Naciones Unidas/UNDP/UNESCO.
- Valdés, L. (1999). Planeación estratégica con enfoque sistémico y pragmático. *Contaduría y administración, UNAM*, 61-83.
- Vázquez, J. &. (2012). *1912 - 2012 Cronología de la edición digital. 100 Años de Evolución tecnológica*. Formato digital: Dosdoce.com.
- Vilchis, L. (2010). *Historia del Diseño Gráfico en México (1910-2010)*. México: CONACULTA.
- WCED. (1987). *Nuestro futuro común*. Londres: Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, ONU.
- Willard, B. (2008). *The Sustainability Advantage*. British Columbia: New Society Publishers.
- Wilson, m. (2003). Corporate sustainability: what it is and where does it come from? *Ivey Business Journal*, 1-6.
- Zimmermann, Y. (1998). *Del diseño*. Barcelona: Gustavo Gili.



# ANEXOS

## Anexo 1. Matriz de comparación entre diferentes propuestas sobre responsabilidad social empresarial y desarrollo sustentable

AUTOR	AÑO	TEMA	EFICIENCIA
ONU. Reporte Brundtland	1987	Desarrollo sustentable	Se formaliza la definición de este concepto así como sus tres principales líneas de acción: Económico, medioambiental, social.
Carroll	2001	RSE	Esquema piramidal de cuatro dimensiones: económica, legal, ética y filantrópica.
Boston College	2006	RSE	Modelo de la ciudadanía corporativa implica 7 dimensiones y 5 etapas de desarrollo para cada una de estas dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de ciudadanía</li> <li>• Iniciativa estratégica</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Estructura</li> <li>• Temas de gestión</li> <li>• Relaciones con grupos de interés</li> <li>• Transparencia</li> </ul>
Bob Willard The sustainable advantage	2008	Desarrollo sustentable	Aclaración de diferencias entre ecoeficiencia, RSE y DS. lineamientos para el modelo TBL Fases de desarrollo para la generación de una estrategia de DS. Ventajas obtenidas
Modelo Pentadimensional	2009	Desarrollo sustentable y RSE	Incorpora desde el interior al exterior de la empresa en la gestión global tomando en cuenta la interacción de las siguientes variables o dimensiones en el tiempo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión global: enfoque sistémico y ética de tercera generación.</li> <li>• Competitividad sustentable: en base al TBL por sector (estrategia).</li> <li>• Relaciones de la empresa con los principales grupos de interés: Identificación por proximidad y obligaciones</li> <li>• Impactos generados por la empresa: TBL interno (operación)</li> <li>• Comunicación y transparencia: Elaboración y difusión de reportes.</li> </ul>
Flor Brown Grossman	2010	RSE	Principios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia</li> <li>• Normatividad</li> <li>• Autoevaluación</li> <li>• Gestión socialmente responsable</li> <li>• Consumo socialmente responsable</li> <li>• Marcos o estructuras de información</li> </ul> Fases para la gestión de la RSE de acuerdo al modelo del proceso administrativo,
Ojeda y Jimenez	2011	RSE	Tópicos que enfrentan las empresas globales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustentabilidad ecológica</li> <li>• Transparencia y contabilidad</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"><li>• Derechos humanos y relaciones laborales</li><li>• Corrupción</li></ul>
--	--	--	--

González	2012	Desarrollo sustentable	<p>Basado en TBL, 3 dimensiones:</p> <p><b>Económica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno corporativo</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Gestión de riesgos</li> <li>• Ética</li> <li>• Antilavado de dinero</li> <li>• Distribución a accionistas</li> </ul> <p><b>Ambiental:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Energía</li> <li>• Agua</li> <li>• Biodiversidad</li> <li>• Emisiones y residuos</li> <li>• Transporte</li> </ul> <p><b>Social:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas laborales éticas</li> <li>• Derechos humanos</li> <li>• Prevención de la sociedad</li> <li>• Responsabilidad sobre el producto</li> </ul>
John Elkington y Oliver Dudok van Heel	2015	DS y RSE	Integración de la RSE en el DS mediante su incorporación en modelos, estrategias y procesos generadores de valor de cada compañía.
FECHAG	2015	RSE	<p>Empresa como constructora de sentidos y realidades. Impacto en las comunidades de acuerdo al desempeño de las empresas.</p> <p>Atención a todos los participantes (grupos de interés internos y externos), conocer y responder a sus expectativas específicas.</p> <p>Requerimientos mínimos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo integral de sus empleados (capital más valioso).</li> <li>• Sensibilizada con la problemática social de su comunidad, busca el desarrollo de su comunidad.</li> <li>• El cuidado y la preservación del medio ambiente.</li> <li>• Genera de riqueza para ella, sus integrantes y las comunidades.</li> <li>• Cumple con la normatividad y sus obligaciones legales.</li> <li>• Conformada por personas socialmente responsables.</li> <li>• Conserva el medio ambiente.</li> <li>• Compite con lealtad</li> </ul>
CEMEFI		RSE	<p>Requerimientos para certificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética empresarial.</li> <li>• Preservación del medio ambiente.</li> <li>• Calidad de vida en el trabajo.</li> <li>• Vinculación con la comunidad</li> </ul>
Secretaría de Trabajo y Previsión Social		RSE	<p>Requerimientos para certificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliación trabajo-familia.</li> <li>• Equidad de género.</li> <li>• Eliminación de la violencia laboral y el hostigamiento sexual.</li> </ul>
Naciones Unidas	2015	Desarrollo sustentable	<p>Agenda 2030</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Principios: Prosperity, People, Planet, Peace &amp; Partnership.</li> <li>• 17 Objetivos</li> </ul>

## *Anexo2. Primer entrevista a experto: Carlos Anaya Rosique*

1. ¿Podría platicar un poco de tu trayectoria profesional?
2. En su experiencia, ¿cuál cree que sea la principal problemática de la Industria Editorial?
3. ¿Se puede crear un modelo único del sistema editorial que se adapte a la mayoría de empresas de esta industria?
4. ¿Cuáles son las principales diferencias entre las empresas editoriales mexicanas y las extranjeras?
5. ¿En su opinión, cuáles son las principales diferencias entre una empresa editorial y una micro o pequeña empresa editorial de nicho en México? ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de éstas últimas?
6. ¿Cómo define o comprende el concepto de sustentabilidad? ¿Cómo lo integraría en la industria editorial, o en la cadena de valor de la empresa editorial en la que colabora Limusa?
7. ¿Qué concejos le daría a los directores de las MiPyMES editoriales mexicanas?

### *Anexo 3. Primer cuestionario a sujetos de estudio. Guion para entrevista a informantes de calidad*

#### Cuestionario 1

Antes que nada, me interesa conocer más sobre ustedes y las expectativas que tienen respecto a los posibles resultados de este trabajo de investigación

¿Por qué aceptaron ser parte de este proyecto de investigación?

¿Qué esperan de este proyecto? ¿Cuáles son sus intereses, dudas, o sugerencias para este proyecto?

¿A qué se comprometen o qué ofrecen para lograr esta investigación llegue a buen término?

¿Qué exigen o que esperan de la investigadora a cargo de este proyecto?

Respecto a su empresa y al marco referencial, hablando de la cadena de valor y las operaciones internas de la empresa a lo largo del tiempo, iniciamos con lo siguiente:

#### 1. ORIGEN

- ¿Cuándo se fundó esta empresa, quiénes la fundaron y cuáles eran sus obligaciones en ese momento, más o menos cuánto invirtieron para crearla?
- ¿Por qué motivo se fundó, en ese momento qué los motivó a crearla?
- ¿Cuál era el objetivo inicial de la empresa? ¿Sigue siendo el mismo hoy en día?
- ¿En ese momento qué productos o servicios se ofrecían?, ¿Qué resultados obtuvieron inicialmente, es decir, con qué logros y problemas se encontraron? En consecuencia ¿cómo respondieron ante estas situaciones, como se adaptaron para resolver los problemas o que estrategias o modificaciones llevaron a cabo para aprovecharon las oportunidades?

#### 2. SITUACIÓN ACTUAL

- Sobre la organización
  - ¿Quiénes conforman la empresa y qué hace cada uno?
  - ¿Emplean subcontratación por proyecto, en qué caso lo ocupan, por qué razón y cómo funciona la dinámica?
  - ¿Qué ha cambiado a nivel organización de cuándo iniciaron?
  - ¿Quiénes son sus principales clientes? (o si no quieren dar nombres ¿cuál es su giro o interés?)
  - ¿Quiénes son sus proveedores y qué tipo de servicio ofrecen?
  - ¿Cuentan con colaboradores o socios comerciales?

- ¿Actualmente la empresa es rentable, es decir se mantiene sola y reporta ganancias que les permite operar y pagar de manera justa a todos sus integrantes, o requiere de apoyo externo para operar (financiamientos, programas gubernamentales, ingresos de otra empresa, capital personal de los inversionistas o fundadores, etc.)?
- ¿Qué valores o principios debe de tener una persona para formar parte de esta organización?
- ¿Qué los diferencia de otras editoriales? Si tuvieran que describir en pocas palabras, cuáles son las cualidades propias y únicas que hacen de esta empresa diferente.
  - Para con sus empleados o como organización de manera interna.
  - Para con sus clientes.
  - Para con sus proveedores.
  - Para con sus socios comerciales y/o colaboradores externos.
  - Para con la sociedad nacional.
  - Para con el mundo.
  - Sobre los productos
    - ¿Qué tipos de o líneas de productos ofrecen hoy en día?
    - Comúnmente ¿cuál es su proceso de trabajo para la publicación de un texto?

### 3. FUTURO

- ¿Cómo se visualizan a corto (seis meses), mediano (dos años) y largo plazo (cinco años)? ¿Creen seguir trabajando de la misma manera, creen que puedan crecer como empresa, ven posibilidades de incursionar en nuevos mercados o de cambiar su estructura interna o la manera en que realizan las cosas?
- ¿Cómo evaluarían el futuro de la empresa, tienen confianza en su estabilidad o potencial de crecimiento en el mercado, o existe mucha incertidumbre respecto al futuro de su organización?
- En cuestiones tecnológicas, cómo piensan aprovechar los cambios en las tecnologías de la información.
- En cuanto a su compromiso ecológico, qué posibilidades u oportunidades ven para contribuir a la mejora del medio ambiente.

- En cuanto a su compromiso social y cultural ¿Cuál es su imagen a futuro en cuanto a la contribución que como empresa realizarán?
- A nivel económico, su empresa ¿cómo contribuirá a mejorar o mantener un buen nivel y calidad de vida de todos los involucrados de manera interna en su empresa, así como externos (clientes y proveedores)?
- ¿Qué esperan o de
- sean para su organización en el futuro o a largo plazo?

*Anexo 4. Formatos de los instrumentos para Directores o Dueños*

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO  
DE LOS 4 PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD  
SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

Para microempresas editoriales especializadas

**DIRIGIDO A: Directores, Dueños y/o Gerentes Generales**

**FECHA:**

---

**EMPRESA:**

---

**NOMBRE:**

---

**CARGO:**

## **Instrucciones de uso**

1. Leer cuidadosamente uno por uno los enunciados
2. Cerciorarse de que el significado del enunciado ha sido comprendido por el oyente, en caso de no ser así, realizar las aclaraciones pertinentes.
3. Pedir de la manera más amable al encuestado que responda conforme a la situación real de la empresa (¿Cómo está la institución hoy?) y NO de acuerdo a las expectativas o proyectos a futuro (¿Cómo debería estar? ¿Cómo me gustaría que estuviera? ¿Cómo estará más adelante?).
4. Indicar el cuadro con el número de respuesta que sea proporcionado por persona, considerando que 5 es el mayor grado de semejanza con el enunciado (o cumplimiento de cada situación) y 1 representa lo más bajo, es decir, la falta total de ese indicador en la empresa.
5. Al finalizar, revisar cada formato reorganizando cada respuesta de 5 a 1.
6. Graficar los resultados mediante la técnica de semáforo (1 rojo, 2 y 3 amarillo, 4 y 5 verde).
7. Identificar como fortalezas aquellas áreas donde haya mayor cobertura y como debilidades o áreas de oportunidad, aquellas donde encuentre más vacío.

Núm.	INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA	1	2	3	4	5
1	En su compañía promueve valores que guíen la conducta y las decisiones de todos los colaboradores en la práctica diaria. (Código de ética)					
2	Estos valores se encuentran publicados en un documento el cual comparte y difunde.					
3	Estos valores, son congruentes con la visión y misión de la empresa					
4	Fomenta el trabajo en equipo y el sentido de comunidad entre su personal.					
5	Cuenta con mecanismos e instrumentos para conocer y responder las sugerencias ideas, peticiones y reclamaciones de los empleados.					
6	Fomenta la participación en la toma de decisiones entre su personal.					
7	Busca mejorar la calidad de vida de sus empleados y familias.					
8	Cuenta con un plan para el desarrollo de prestaciones de ley en el presente o a corto plazo.					
9	El lugar de trabajo es seguro y salubre para todas las personas que trabajan ahí.					
10	La organización se compromete apoyando el desarrollo de actitudes y habilidades del personal a través de apoyos educativos y capacitaciones.					
11	Aplica prácticas laborales que procuran y favorecen un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados.					
12	Maneja con pleno respeto y dignidad los derechos de su personal en aspectos como liquidaciones, despidos y medidas correctivas.					
13	En su empresa se promueve el respeto a la diversidad (donde no se discrimine por motivos de asociación, origen étnico, género, posición económica, religión, ideología política, preferencia sexual o discapacidad física)					
14	Ha incrementado el número o proporción de empleos femeninos, o de otros grupos minoritarios, en posiciones ejecutivas o directivas en años recientes.					
15	Mantiene un programa especial para la inclusión y contratación de grupos específicos (personas con discapacidad, adultos mayores, estudiantes, madres y padres solteros, etc.)					
16	Se mantiene al tanto de manera constante, del estado anímico de sus colaboradores, conoce su nivel de satisfacción e identifica áreas que requieren atención.					
17	Utiliza esquemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal (jornada parcial, teletrabajo, etc.)					
18	Tiene algún programa para estimular y reconocer al personal por la generación de ideas, toma de riesgos, decisiones y creatividad a favor de la organización.					
19	Existen programas de asesoría o inscripción a sistemas de ahorro para el retiro.					
20	Existe una clara definición y división de responsabilidades					
21	Cuenta con mecanismos de evaluación en el cumplimiento de las responsabilidades					
22	Cuenta con un sistema de recompensas y correcciones relacionado con logro de objetivos y el desempeño de los empleados.					
23	Las herramientas y el equipamiento para los empleados son adecuados para realizar las					

	actividades requeridas de manera eficiente y segura					
--	---	--	--	--	--	--

## ¿Quiénes considera que conforman la comunidad en la que se desarrolla su empresa?

Núm.	INDICADORES DE COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	1	2	3	4	5
1	Conoce las particularidades de la comunidad en donde se desarrolla su empresa (identifica sus expectativas, necesidades, costumbres y creencias).					
2	Sabe cómo prevenir posibles conflictos que la operación de la empresa pueda llegar a suscitar respecto de las costumbres y creencias locales.					
3	Responde a las expectativas que la comunidad tiene de su empresa (interviene para remediar sus necesidades e impulsar su desarrollo).					
4	Se mantiene en comunicación con diferentes representantes comunitarios o personas pertenecientes a su comunidad local, permitiendo la realimentación de su organización y su entorno.					
5	Cuenta con una persona o sistema responsable de la planeación, otorgamiento y seguimiento de sus donativos.					
6	Participa de manera regular en el apoyo de organizaciones no gubernamentales que contribuyan con el cuidado de la comunidad, a través de acciones directas y/o donativos.					
7	Contempla dentro de sus políticas la posibilidad de ofrecer apoyo con recursos no financieros (gente, equipo, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social.					
8	Promueve el trabajo voluntario de sus trabajadores hacia la comunidad					
9	Contribuye mediante programas específicos a la promoción del bienestar económico y social de las comunidades en las que opera.					
10	Busca oportunidades para promover sus productos y/o servicios relacionándolos con causas sociales (mercadotecnia con causa social).					
11	Destina al menos el 2% del presupuesto de su publicidad a mensajes con interés o beneficio social.					
12	Promueve con acciones específicas la filantropía, participación y responsabilidad social entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona.					
13	Adopta las medidas necesarias para garantizar que sus actividades no tengan impacto negativo sobre la comunidad donde las desarrolla.					

Núm.	INDICADORES DE PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	1	2	3	4	5
1	La empresa realiza un inventario de los recursos que la empresa utiliza y los desechos que produce.					
2	Se cuenta con un programa de recolección para el reciclaje y/o reuso de los productos generados por la empresa o semejantes (canjeo de libros viejos por descuentos).					
3	Se llevan a cabo acciones para el mejor aprovechamiento de recursos y para minimizar la generación de desperdicios.					
4	Se cuenta con políticas para reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica y agua en sus instalaciones.					
5	Se emplea o cuenta con planes para comenzar a utilizar fuentes de energía renovable en corto o mediano plazos.					
6	Se destina una partida de su presupuesto anual a programas de conservación o protección ambiental.					
7	Se aplica alguna norma o certificación ambiental (ISO 9000, ISO 14000, sello verde, certificación en ecoedición, u otras).en todos sus procesos organizacionales					
8	Se realizan acciones que generen entre su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente.					
9	En su empresa se apoya la educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata a la empresa.					
10	Se adquieren productos y materia primas reciclables, biodegradables y no tóxicos, minimizando el uso de materiales dañinos.					
11	Se cuenta con un programa encaminado a la conversión en una empresa sin papel (uso de documentos electrónicos tanto para las actividades internas de la empresa como para sus productos, o para sus estrategias de comercialización).					
12	Se establecen compromisos explícitos con el medio ambiente, fijando estándares y metas formales para ellos (declaración de principios medioambientales).					
13	Se donan los excedentes de mobiliario y equipo (inventarios muertos) favoreciendo su reutilización y aprovechamiento.					
14	Se utilizan criterios ambientales para la selección de sus proveedores.					
15	Se utilizan criterios ambientales para la selección de sus proveedores.					
16	Se entrega a los consumidores información detallada sobre impactos ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos o servicios.					
17	Se cuenta con un área verde a su cargo (jardín, azotea verde, o espacio público adoptado)					
18	Se Promueve la participación de los empleados en programas o actividades de reforestación, limpieza de espacios públicos o cuidado ambiental.					
19	Se contribuye a la disminución de emisión de gases invernadero mediante la promoción de transporte eficiente (rondas, uso de bicicleta, caminata, vehículos híbridos o eléctricos, etc.), permitiendo el trabajo a distancia u horarios escalonados.					

Núm.	INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS	1	2	3	4	5
1	Cuenta con algún cargo o función responsable de promover y monitorear su actuación ética.					
2	Cumple a tiempo con sus obligaciones fiscales y atiende a las solicitudes de apoyo por parte del gobierno.					
3	Cuenta con un mecanismo para que sus involucrados (grupos de relación e interés) puedan hacer llegar sus sugerencias, quejas o ventilar sus desacuerdos.					
4	Cuenta con políticas, mecanismos y procedimientos que promuevan que ninguna de sus colaboradores puedan ser cómplices de corrupción.					
5	Cuenta con una política de equidad en selección y pago a sus proveedores.					
6	Cuenta con programas de apoyo y cooperación para el desarrollo de sus proveedores, en particular de los locales.					
7	Cuenta con mecanismos que garanticen la congruencia entre calidad y precio					
8	Tiene la cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus clientes.					
9	Tiene políticas de trato a sus clientes que garanticen la honradez en todas sus transacciones.					
10	Maneja mensajes promocionales y publicitarios, objetivos y honestos, promoviendo las verdaderas bondades de sus productos y/o servicios.					
11	Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y productividad.					
12	Cuenta con mecanismos a través de los cuales los empleados de mayor experiencia compartan sus conocimientos con aquellos de menor experiencia (sistematización y transmisión del conocimiento).					
13	Cuenta con una política de respeto a los competidores.					
14	Informa de manera constante y periódica de, tanto interna y externamente los logros y retos financieros de la empresa.					
15	Informa de manera constante y periódica de, tanto interna y externamente los logros y retos sociales de la empresa.					
16	Informa de manera constante y periódica de, tanto interna y externamente los logros y retos medioambientales de la empresa.					
17	Cuenta con formas de comunicación que ofrezcan atención y solución a las reclamaciones de sus clientes efectiva y eficientemente.					
18	Se cuenta con licencias y permisos gubernamentales para operar como empresa.					
19	Se cuenta con algún reconocimiento o certificación de instituciones gubernamentales, organizaciones privadas o civiles.					
20	Tiene una clara definición de la estructura de su empresa (filosofía, modelo de negocios, estrategia, planes, etc.)					



**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO**  
**DE LOS 4 PRINCIPIOS DE LA RSE**

Para microempresas editoriales especializadas

**DIRIGIDO A: Empleados**

**FECHA:**

---

**EMPRESA:**

---

**NOMBRE:**

---

**CARGO/PUESTO:**



## Instrucciones de uso

1. Leer cuidadosamente uno por uno los enunciados
2. Cerciorarse de que el significado del enunciado ha sido comprendido por el oyente, en caso de no ser así, realizar las aclaraciones pertinentes.
3. Pedir de la manera más amable al encuestado que responda conforme a la situación real de la empresa (¿Cómo está la institución hoy?) y NO de acuerdo a las expectativas o proyectos a futuro (¿Cómo debería estar? ¿Cómo me gustaría que estuviera? ¿Cómo estará más adelante?).
4. Indicar el cuadro con el número de respuesta que sea proporcionado por persona, considerando que 5 es el mayor grado de semejanza con el enunciado (o cumplimiento de cada situación) y 1 representa lo más bajo, es decir, la falta total de ese indicador en la empresa.
5. Al finalizar, revisar cada formato reorganizando cada respuesta de 5 a 1.
6. Graficar los resultados mediante la técnica de semáforo (1 rojo, 2 y 3 amarillo, 4 y 5 verde).
7. Identificar como fortalezas aquellas áreas donde haya mayor cobertura y como debilidades o áreas de oportunidad, aquellas donde encuentre más vacío.

Núm.	INDICADORES DE RSE (integrantes de la organización)	1	2	3	4	5
<b>INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA</b>						
1	Conoce los valores que rigen la toma de decisiones en la empresa. Se identifica y cumple con ellos					
2	La empresa cumple con los compromisos contraídos en su contratación.					
3	Sus horarios y esquemas de trabajo le permiten tener un balance adecuado entre su tiempo laboral, personal y familiar					
4	Se siente personal y laboralmente realizado con las funciones, resultados y acciones de su puesto actual.					
5	La empresa promueve su participación activa, y su crecimiento profesional. Se siente escuchado y tomado en cuenta.					
6	Se siente seguro en su lugar de trabajo (bienestar físico, económico y emocional)					
7	Está de acuerdo con las prestaciones ofrecidas por la empresa.					
8	La empresa promueve la equidad y el respeto a la diversidad y diferencias.					
9	No ha experimentado algún tipo de discriminación por parte de sus compañeros de trabajo.					
10	Conoce claramente cuáles son sus responsabilidades y las consecuencias del incumplimiento de estas.					
11	Existen oportunidades de crecimiento profesional existentes dentro de la empresa.					
<b>¿Cuál es la forma de contratación bajo la que usted trabaja en esta empresa?</b>						

INDICADORES DE COMPROMISO CON LA COMUNIDAD						
11	Conoce la comunidad donde se desenvuelve la empresa					
12	La empresa realiza o apoya acciones de voluntariado o donación en la comunidad					
13	La empresa lo motiva y apoya a contribuir con la comunidad en la que se encuentra					
<b>¿Cuáles son las acciones que la empresa realiza para beneficio de la comunidad en la que se desarrolla?</b>						

	INDICADORES DE PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE					
<b>15</b>	En su empresa existen acciones para reducir el consumo de electricidad y agua.					
<b>16</b>	La empresa usa materiales biodegradables o de fácil reciclaje. La empresa exige a sus proveedores materiales biodegradables o de fácil reciclaje					
<b>17</b>	Se promueven estrategias para reducir el desperdicio a través d, la planeación, el control de producción, el reciclaje y la reutilización de materiales.					
<b>18</b>	Las condiciones del área de trabajo son confortables, seguras y saludables.					
<b>19</b>	Cuentan con algún área verde para su disfrute, que esté bajo cuidado de todos los integrantes de la organización.					
<b>20</b>	La empresa cuenta con un programa de protección civil.					
<b>21</b>	Utiliza dispositivos personales como cubrebocas, gorras, anteojos, etc. para evitar el contacto con contaminantes y evitar riesgos de trabajo, en caso de requerirlos.					
<b>22</b>	La empresa motiva su participación en campañas de reforestación, limpieza o cualquier otra de protección medioambiental.					
<b>23</b>	Se promueve el uso de transporte público, las rondas, el uso de bicicletas, los horarios de trabajo escalonados o el trabajo a distancia con el fin de reducir los tiempos de traslado y la contaminación.					

	INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS					
24	Se realizan los pagos a las instancias gubernamentales en tiempo y forma ( impuestos y servicios)					
25	La empresa tiene buenas relaciones con sus proveedores 26o sus distribuidores.					
26	La empresa tiene buenas relaciones con sus distribuidores.					
27	Conoce cuáles son las ventajas competitivas de la empresa.					
28	Conoce a su competencia y mantienen tratos cordiales con ellos.					
29	Los clientes de esta empresa están satisfechos con la calidad del servicio y del producto.					
30	Conoce cuál es su estrategia a corto y largo plazo					
<p><b>¿Cuál es su impresión respecto al desempeño actual de la empresa en el mercado y sus posibilidades futuras?</b></p>						

## *Anexo 5. Formatos para el pilotaje y validación de los instrumentos de investigación*



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD TEPEPAN

Maestría en Ciencias en Administración de Negocios



### **PILOTAJE DE LOS INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

#### **TEMA DE TESIS:**

“Diseño de lineamientos para la gestión sustentable mediante la responsabilidad social empresarial en editoriales especializadas. Estudios de caso A y B”

Por medio de la presente, se hace constar que el **“Instrumento de evaluación en el cumplimiento de los 4 principios de la RSE. Para microempresas editoriales especializadas”** -construido para realizar un estudio de caso de los integrantes de las empresas involucrados en el tema de investigación.

Se revisó y piloteó en su presentación, con profesionales de la industria editorial (diseñadores, editores, correctores de estilo, directores, administradores, etc.) y con colegas investigadores estudiantes del cuarto semestre de la Maestría en Ciencias de la Administración de Negocios; con el propósito de determinar el nivel de confiabilidad, su claridad y lógica encontrando que el instrumento se encuentra listo para ser aplicado.

El pilotaje se realizó a distancia vía correo electrónico.

#### **RESUMEN DE PILOTAJE A PARTICIPANTES DE LA INDUSTRIA EDITORIAL**

- No hubo dudas en cuanto el método para resolver el instrumento ni sobre el contenido del mismo.
- Las principales observaciones y correcciones realizadas fueron sobre la redacción del documento, puntuación y ortografía (corrección de estilo).

NOMBRE	FIRMA DIGITAL Y/O E-MAIL
<b>L. C.S. Beatriz Alejandra Paz Jiménez</b> Maestrante en diseño y producción editorial FUNDADORA Y DIRECTORA ©Acto Editorial	<b>cacto.org.pj@gmail.com</b>
<b>Zyanya Patricia Ruiz Chapoy</b> Maestrante en diseño y producción editorial RESPONSABLE DEL PROGRAMA EDITORIAL División de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) UAM-X	<b>zyanyarc@gmail.com</b>
<b>M en CAD. Josué Jiménez Jiménez</b> COORDINADOR DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN DEPORTIVA Universidad Marista	<b>josh.dcg@gmail.com</b>
<b>L.D.C.G. Gustavo Hernández Jaime</b> COORDINACIÓN DE DISEÑO EDITORIAL Ediciones Castillo	<b>dcg.ghernandez@gmail.com</b>
<b>L.C.C. Fernando Hernández Urías</b> GERENTE DE PLATAFORMAS MÁSPORMÁS	<b>fhurias@gmail.com</b>
<b>L. D.C.G. Anaís Lorena Santiago Romero</b> DISEÑADORA EDITORIAL INDEPENDIENTE	<b>sianaanerol@hotmail.com</b>
<b>L.D.C.G Lucero Elizabeth Vázquez Téllez</b> DISEÑADORA EDITORIAL E ILUSTRADORA INDEPENDIENTE	<b>ele_ve@yahoo.com</b>
<b>L.C.T.C Mariana Fernández Fabela</b> DISEÑADORA EDITORIAL E ILUSTRADORA INDEPENDIENTE	<b>marianafabela@gmail.com</b>

## RESUMEN DE PILOTAJE DE PARES INVESTIGADORES

- De igual manera que en el caso de los participantes en la industria editorial, no hubo dudas en cuanto al método para resolver el instrumento ni sobre el contenido del mismo. Se comentó la necesidad de tomar en cuenta además las grabaciones realizadas durante la aplicación de los instrumentos como una manera de completar la información recabada.
- Hubo también observaciones y correcciones en cuanto a la redacción del documento.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN TEPEPAN  
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
Formato: M. en C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO. PROFESORA DE SEMINARIO DE TESIS  
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS 4 PRINCIPIOS DE LA RSE  
Para microempresas editoriales especializadas



NOMBRE	FIRMA DIGITAL Y/O E-MAIL
<b>L.R.C. Tatiana Trejo Mejorada</b> <b>Maestrante en Ciencias de la Administración de</b> <b>Negocios.</b> <b>ESCA TEPEPAN IPN</b>	<b>ttrejom90@gmail.com</b>
<b>L.C.P. Dolores Juárez Díaz</b> <b>Maestrante en Ciencias de la Administración de</b> <b>Negocios.</b> <b>ESCA TEPEPAN IPN</b>	<b>doloresjd_13@hotmail.com</b>
<b>L.N.I Rosalía Méndez Reza</b> <b>Maestrante en Ciencias de la Administración de</b> <b>Negocios.</b> <b>ESCA TEPEPAN IPN</b>	<b>rosaliani@hotmail.com</b>
<b>L.C.P. Hernández Bermejo Víctor</b> <b>Maestrante en Ciencias de la Administración de</b> <b>Negocios.</b> <b>ESCA TEPEPAN IPN</b>	<b>hernandezbermejo@gmail.com</b>
<b>L.R.I Leslie Montserrat Hernández Cruz</b> <b>Maestrante en Ciencias de la Administración de</b> <b>Negocios.</b> <b>ESCA TEPEPAN IPN</b>	<b>lesliemhc@gmail.com</b>



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN TEPEPAN  
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
Formato: M. en C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO. PROFESORA DE SEMINARIO DE TESIS  
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS 4 PRINCIPIOS DE LA RSE  
Para microempresas editoriales especializadas



Anexo 6. Resumen de Validación por jueceo

**NOMBRE DE LA INVESTIGACIÓN:** Diseño de lineamientos para la gestión sustentable mediante la responsabilidad social empresarial en editoriales especializadas. Estudios de caso A y B.

**AUTOR DE LA INVESTIGACIÓN:** Lupita Guillén Mandujano

APRECIACIÓN CUALITATIVA						
CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente	Sugerencias
Presentación del instrumento ( <i>Formato</i> )	X					
Pertinencia de las variables o categorías con los indicadores	X					Pendiente resolver matriz de comparación entre las respuestas de los empleadores y de los empleados, ya que las preguntas se presentan en formatos diferentes.
Correspondencia del contenido con los objetivos de la investigación que permita cumplirlos	X					
Correspondencia de contenido con el supuesto o hipótesis de la investigación que permita probarlo o probarla.	X					
Redacción de los ítems o preguntas	X					Por tratarse de microempresas, de antemano se sabe que no se contará de manera formal con algunos documentos que constituyen indicadores, por lo que debe considerarse cómo se validarán las respuestas cuando se afirme subjetivamente la existencia de algún indicador, por



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN TEPEPAN**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**Formato: M. en C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO. PROFESORA DE SEMINARIO DE TESIS**  
**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS 4 PRINCIPIOS DE LA RSE**  
**Para microempresas editoriales especializadas**



						ejemplo de un código de ética que es socializado en toda la organización, pero no exista evidencia concreta de que ha sido puesto por escrito y hecho circular.
Posibilidad de aplicación ( <i>extensión-tiempo disponible y destinatarios</i> )	X					



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN TEPEPAN  
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Formato: M. en C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO. PROFESORA DE SEMINARIO DE TESIS

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS 4 PRINCIPIOS DE LA RSE

Para microempresas editoriales especializadas



**VALIDADO POR: C. Dr. Gerardo Francisco Kloss Fernández del Castillo**

**NOMBRE DE LA INVESTIGACIÓN:** Diseño de lineamientos para la gestión sustentable mediante la responsabilidad social empresarial en editoriales especializadas. Estudios de caso A y B.

**AUTOR DE LA INVESTIGACIÓN:** Lupita Guillén Mandujano

APRECIACIÓN CUALITATIVA						
CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente	Sugerencias
Presentación del instrumento ( <i>Formato</i> )		X				
Pertinencia de las variables o categorías con los indicadores	X					Excelente búsqueda y exposición de categorías de investigación cualitativas
Correspondencia del contenido con los objetivos de la investigación que permita cumplirlos	X					
Correspondencia de contenido con el supuesto o hipótesis de la investigación que permita probarlo o probarla.		X				
Redacción de los ítems o preguntas	X					
Posibilidad de aplicación ( <i>extensión-tiempo disponible y destinatarios</i> )	X					



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN TEPEPAN  
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
Formato: M. en C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO. PROFESORA DE SEMINARIO DE TESIS  
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS 4 PRINCIPIOS DE LA RSE  
Para microempresas editoriales especializadas**



**VALIDADO POR: M en AV. Sandra Amelia Martí**

**LUGAR DE TRABAJO: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco (UAM-X)**

**CARGO QUE DESEMPEÑA: Maestra investigadora, Ex responsable del programa editorial de CyAD.**

**LUGAR : UAM-X**

**FECHA: 20/04/2016**

**No se realizaron cambios de contenido al instrumento, solo correcciones de redacción y puntuación.**



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN TEPEPAN  
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Formato: M. en C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO. PROFESORA DE SEMINARIO DE TESIS

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS 4 PRINCIPIOS DE LA RSE

Para microempresas editoriales especializadas



**NOMBRE DE LA INVESTIGACIÓN:** Diseño de lineamientos para la gestión sustentable mediante la responsabilidad social empresarial en editoriales especializadas. Estudios de caso A y B.

**AUTOR DE LA INVESTIGACIÓN:** Lupita Guillén Mandujano

APRECIACIÓN CUALITATIVA						
CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente	Sugerencias
Presentación del instrumento ( <i>Formato</i> )	X					
Pertinencia de las variables o categorías con los indicadores	X					
Correspondencia del contenido con los objetivos de la investigación que permita cumplirlos	X					
Correspondencia de contenido con el supuesto o hipótesis de la investigación que permita probarlo o probarla.	X					
Redacción de los ítems o preguntas		X				
Posibilidad de aplicación ( <i>extensión-tiempo disponible y destinatarios</i> )	x					



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN TEPEPAN**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
 Formato: M. en C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO. PROFESORA DE SEMINARIO DE TESIS  
**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS 4 PRINCIPIOS DE LA RSE**  
 Para microempresas editoriales especializadas



**VALIDADO POR:** M. en C. Bertha Palomino Villavicencio

**PROFESIÓN:** Profesor Investigador

**LUGAR DE TRABAJO:** ESCA TEPEPAN

**LUGAR :**

**CARGO QUE DESEMPEÑA:**

**FECHA:**

<b>INSTRUMENTO PARA DIRECTIVOS</b>						
<i>Para ser llenado por el especialista que valida el instrumento</i>						
Categoría	Ítem	Mantener (1)	Modificar (2)	Eliminar (3)	Comentario	Cambios
CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA	1	X				
	2		X			Estos valores se encuentran publicados en un documento el cual comparte y difunde a sus colaboradores.
	3	X				
	4	X				
	5			X		Cuenta con mecanismos e instrumentos para escuchar y responder las sugerencias ideas, peticiones y reclamaciones de los empleados. (Quejas directas, buzones, reuniones, etc.)
	6	X				
	7			X		Inclusión de ejemplos



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN TEPEPAN**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**Formato: M. en C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO. PROFESORA DE SEMINARIO DE TESIS**  
**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS 4 PRINCIPIOS DE LA RSE**  
**Para microempresas editoriales especializadas**



					familias. (Sesiones de convivencia, festejos conjuntos, becas o apoyos de DIF, etc.)
8	X				
9	X				
10	X				
11		X		Inclusión de ejemplos	Aplica prácticas laborales que procuran y favorecen un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados. (Horario flexible , permiso por paternidad, horarios adaptados a las mamás)
12	X				
13	X				
14	X				
15	X				
16	X				
17	X				
18	X				
19	X				
20		X		Definir en donde	Existe una clara definición y división de responsabilidades en la empresa
21	X				



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN TEPEPAN**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**Formato: M. en C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO. PROFESORA DE SEMINARIO DE TESIS**  
**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS 4 PRINCIPIOS DE LA RSE**  
**Para microempresas editoriales especializadas**



	22	X				
	23	X				
COMPROISO CON LA COMUNIDAD	1	X				
	2	X				
	3	X				
	4	X				
	5	X				
	6	X				
	7	X				
	8	X				
	9	X				
	10	X				
	11	X				
	12	X				
	13	X				
PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	1	X				
	2	X				



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN TEPEPAN**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**Formato: M. en C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO. PROFESORA DE SEMINARIO DE TESIS**  
**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS 4 PRINCIPIOS DE LA RSE**  
**Para microempresas editoriales especializadas**



3	X				
4		X		Información sobrante eliminada	Cuenta con políticas para reducir, el consumo de energía eléctrica y agua en sus instalaciones.
5		X		Agregar ejemplo	Emplea o cuenta con planes para comenzar a utilizar fuentes de energía renovable en corto o mediano plazos. (Energía solar )
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13	X				
14	X				
15	X				
16	X				
17	X				
18	X				
19	X				



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN TEPEPAN**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**Formato: M. en C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO. PROFESORA DE SEMINARIO DE TESIS**  
**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS 4 PRINCIPIOS DE LA RSE**  
**Para microempresas editoriales especializadas**



<b>COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS INVOLUCRADOS</b>	1	X				
	2	X				
	3	X				
	4	X				
	5	X				
	6	X				
	7		X		Detalles de información agregados.	Cuenta con mecanismos que garanticen la congruencia entre calidad y precio en sus productos y servicios
	8		X		Cambio de redacción	Tiene métodos para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus clientes
	9	X				
	10	X				
	11		X		Cambio de redacción	Tiene la empresa un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y productividad.
	12	X				
	13	X				
	14		X		Eliminación de información	Informa de manera constante y periódica internamente los logros y



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN TEPEPAN**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**Formato: M. en C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO. PROFESORA DE SEMINARIO DE TESIS**  
**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS 4 PRINCIPIOS DE LA RSE**  
**Para microempresas editoriales especializadas**



					retos financieros de la empresa
15	X				
16	X				
17	X				
18	X				
19		X		Cambio de redacción	La empresa tiene algún reconocimiento o certificación de instituciones gubernamentales, organizaciones privadas o civiles.
20		X		Cambio de redacción	Existe una definición clara de la estructura de su empresa (filosofía, modelo de negocios, estrategia, planes, etc.)



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN TEPEPAN**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**Formato: M. en C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO. PROFESORA DE SEMINARIO DE TESIS**  
**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS 4 PRINCIPIOS DE LA RSE**  
**Para microempresas editoriales especializadas**



**NOMBRE DE LA INVESTIGACIÓN:** Diseño de lineamientos para la gestión sustentable mediante la responsabilidad social empresarial en editoriales especializadas. Estudios de caso A y B.

**AUTOR DE LA INVESTIGACIÓN:** Lupita Guillén Mandujano

APRECIACIÓN CUALITATIVA						
CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente	Sugerencias
Presentación del instrumento ( <i>Formato</i> )						
Pertinencia de las variables o categorías con los indicadores						
Correspondencia del contenido con los objetivos de la investigación que permita cumplirlos						
Correspondencia de contenido con el supuesto o hipótesis de la investigación que permita probarlo o probarla.						
Redacción de los ítems o preguntas						Manejar un lenguaje común, es decir que lo pueda entender cualquier persona, sin caer en algo coloquial.
Posibilidad de aplicación ( <i>extensión-tiempo disponible y destinatarios</i> )						Reducir la encuesta de directivos, ya que el tiempo disponible es poco el que ellos manejan



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN TEPEPAN**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**Formato: M. en C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO. PROFESORA DE SEMINARIO DE TESIS**  
**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS 4 PRINCIPIOS DE LA RSE**  
**Para microempresas editoriales especializadas**



**VALIDADO POR: Brenda Lissette Alcántara Hernández**  
**PROFESIÓN: Maestra en Ciencias en la Administración de Negocios**  
**LUGAR DE TRABAJO: Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan (ESCA Tepepan)**  
**CARGO QUE DESEMPEÑA: Profesor del Claustro de Posgrado**  
**LUGAR: ESCA Tepepan**  
**FECHA: 25 / 04 /16**

Se mantuvieron todos los ítems, e incluyeron observaciones para completar o aclarar en dado caso la pregunta de existir dudas por parte de los entrevistados al aplicar el instrumento

