



## Importancia actual de la elaboración de las políticas industriales y la inserción de la responsabilidad social empresarial en este proceso: la experiencia de México-Chihuahua

*The current importance of industrial policy formulation and the integration of corporate social responsibility in this process: the experience of Mexico-Chihuahua*

Alberto Heredia\*

[dannheredia1@yahoo.com](mailto:dannheredia1@yahoo.com)

Hiram Marquetti Nodarse\*\*

[hramlisbet@gmail.com](mailto:hramlisbet@gmail.com)

\*JMAS, México

---

Recibido: 02/10/2024 - Aceptado:21/10/2025

Correspondencia: [mjsuquilanda@uce.edu.ec](mailto:mjsuquilanda@uce.edu.ec)

### Resumen:

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar la evolución de las políticas industriales y su relación con la responsabilidad social empresarial (RSE) en México, enfocándose en el estado de Chihuahua. A través de un enfoque cualitativo, se empleó el análisis documental de informes gubernamentales y de organizaciones internacionales, además de estudios de caso como los proyectos Chihuahua Siglo XXI y Chihuahua Futura. También se realizó una comparación histórica de las políticas industriales desde la sustitución de importaciones hasta el actual enfoque en sostenibilidad y competitividad. Los hallazgos destacan que, aunque ha habido avances en la adopción de la RSE, especialmente liderados por empresas multinacionales y maquiladoras, persisten desafíos significativos, particularmente en las pequeñas y medianas empresas. Las políticas industriales en Chihuahua han impulsado la competitividad regional a través de proyectos como Chihuahua Futura, que promueve la digitalización y la industria 4.0, alineándose con las tendencias globales. No obstante, la falta de coherencia en las políticas industriales a nivel nacional y la confusión sobre los alcances de la RSE han limitado el desarrollo empresarial y la competitividad en México. El estudio subraya la necesidad de una mayor articulación entre las políticas federales y estatales para promover un desarrollo sostenible y un comportamiento empresarial más socialmente responsable.

**Palabras Claves:** Política industrial, Cambio tecnológico, Desarrollo Sustentable

### Abstract:

The main objective of this study is to analyze the evolution of industrial policies and their relationship with corporate social responsibility (CSR) in Mexico, with a focus on the state of Chihuahua. Through a qualitative approach, the study employs document analysis of government and international organization reports, as well as case studies of projects such as *Chihuahua Siglo XXI* and *Chihuahua Futura*. A historical comparison of industrial policies was also conducted, ranging from the era of import substitution to the current focus on sustainability and competitiveness. The findings highlight that, although there have been advances in CSR adoption, especially led by multinational corporations and maquiladoras, significant challenges persist, particularly among small and medium-sized enterprises. Industrial policies in Chihuahua have boosted regional competitiveness through projects like *Chihuahua Futura*, which promotes digitization and Industry 4.0, aligning with global trends. However, the lack of coherence in national industrial policies and confusion over the scope of CSR have limited business development and competitiveness in Mexico. The study emphasizes the need for greater coordination between federal and state policies to foster sustainable development and more socially responsible business practices.

**Keywords words:** Industrial policy, Technological change, Sustainable development

### Cómo citar

Heredia, A., & Marquetti Nodarse, H. (2025). Importancia actual de la elaboración de las políticas industriales y la inserción de la responsabilidad social empresarial en este proceso: la experiencia de México-Chihuahua. *GADE: Revista Científica*, 5(1), 779-801. Recuperado a partir de <https://revista.redgade.com/index.php/Gade/article/view/512>



## INTRODUCCIÓN

Las relaciones empresa-sociedad han ocupado un lugar central en las propuestas teóricas que le conceden un rol central a las empresas en el capitalismo. Las empresas no solo forman parte de la estructura organizacional de la sociedad, sino que constituyen en diferentes aspectos, un factor que incide con relativa fuerza en la dinámica de desarrollo de la sociedad (Porto y Castromán Diz, 2006). En ese sentido, la evolución del desarrollo empresarial representa un eslabón esencial en el proceso de elaboración de las políticas industriales o desarrollo productivo (CEPAL, 2004).

La integración de la problemática empresarial al proceso de definición de las políticas industriales (PI) o de desarrollo productivo (PDP), ha constituido un ejercicio complejo en que se ha hecho necesario valorar las pautas que marcan la transformación estructural del ecosistema empresarial, sino también llegar a modelar los rasgos principales de la economía empresarial (Cohen, 2016)., con la finalidad de llegar a aprovechar de manera efectiva las ventajas de localización, la dotación de mano de obra, el acceso a los recursos naturales, el financiamiento, la

disponibilidad de tecnología con recursos técnicos capacitados, así como de la cercanía de los mercados de consumo. En el desarrollo de este ejercicio se asume como decisiva la intervención gubernamental.

A lo largo de los últimos años se ha producido un reposicionamiento del tema de la formulación de las políticas industriales, proceso que a diferencias de etapas anteriores se abandona el criterio de contraponer, la participación del Estado en la búsqueda de superar determinadas fallas del mercado. Por el contrario, hoy se asume con fuerza la necesidad de contar con un Estado cuyo accionar sea proactivo, capaz de impulsar políticas transformadoras que promuevan la sostenibilidad, mejoren la calidad de vida de las personas, así como que coadyuven a superar el bajo dinamismo de la productividad, el empleo precario y las externalidades ambientales negativas. Esto implica que dispongamos de un Estado más eficiente y transparente, con capacidad de dirigir estratégicamente y coordinar esfuerzos entre el sector público, el privado y la sociedad (Cabrera y et al, p. 11).



El tema de enfrentar las fallas de mercado marcó durante mucho tiempo, el ejercicio de definición de las PI, pero con el hándicap de no asumir de forma integral la evaluación de este tema, ya que en rigor resulta imprescindible identificar cuáles son realmente las fallas que se pretendía corregir, en tanto existen insuficiencias que están vinculadas con el funcionamiento del sector público, otras que aluden a la creación de un determinado mercado y aquellas que se relacionan con incentivar el desarrollo de una determinada industria. Por lo tanto, el tema de las fallas demandaba de evaluaciones de carácter sistémico que se llegaron a realizar bajo esta lógica (Cornick, 2016, p. 32).

La implementación de los criterios antes expuestos han contribuido de un modo u otro, abandonar la visión tradicional de justificar la necesidad de las políticas industriales, sólo para enfrentar las fallas o imperfecciones de mercado y/o como un mecanismo que provee la coordinación faltante en las economías de mercado.

En estas circunstancias, se ha hecho imprescindible la realización de procesos de “reingeniería institucional”, los cuales

posibiliten rescatar el papel relevante e insustituible del Gobierno; aunque bajo la lógica de que su actuación no llegué a suplantar la iniciativa empresarial, sino asumiendo una actuación más cercana a la figura del promotor, facilitador y articulador de los esfuerzos pro de lograr un desarrollo competitivo.

Por razones objetivas, los criterios que han regido tradicionalmente la elaboración de las PDP, han tendido a modificarse de manera sustancial (CEPAL, 2022), ya que la formulación de las referidas políticas deberá dar respuestas a diversos retos globales y a tendencias relacionadas con los referidos retos. En este contexto, se destacan entre otras, las tendencias a la transformación tecnológicas que están muy vinculadas con el desarrollo de las industrias 4.0 y de la actual revolución tecnológica en marcha; ii) transformaciones de naturaleza geopolítica que han implicado la modificación de los esquemas de funcionamiento y de liderazgo de las cadenas productivas globales (CPG); iii) las diversas mutaciones que acompañan al cambio climático; iv) las propias modificaciones que ha experimentado el



proceso de globalización (Cabrera y otros, op. cit, p. 17 y ONUDI, 2023).

La necesidad de concederle mayor preeminencia a la búsqueda de respuesta al tema del cambio climático, presupone también el reposicionamiento del tema de desarrollo empresarial como parte constitutiva de las PI. En consecuencia, ello facilita la inserción de la responsabilidad social como una nueva dimensión de la gestión empresarial, en la que se privilegia el concepto de sostenibilidad en una acepción global y considera en un mismo nivel las facetas económica, social y medioambiental.

La inclusión de la problemática medioambiental como uno de los aspectos principales a contemplar en la definición de las políticas de desarrollo productivo, implica incluir como parte de la formulación de estas políticas, la necesidad enfrentar integralmente los diferentes aspectos relacionados con el medio ambiente.

El tema de la definición de las PI en las condiciones actuales ha pasado a formar parte, de aquellas propuestas en términos de políticas que poseen un peso decisivo en la búsqueda de respuestas consistentes a los temas relacionados con

el desarrollo. Ello explica de un modo u otro la convergencia que se ha formalizado de forma espontánea entre los decisores de políticas, gobiernos, organismos internacionales, los integrantes de la academia y el gremio empresarial, el conferirle relevancia estratégica a este tema.

El presente trabajo que tiene con propósito presentar cómo los nuevos derroteros que asumido la formalización de las políticas de desarrollo productivo, ofrece la posibilidad de avanzar en un aprovechamiento de las posibilidades que brinda la responsabilidad social empresarial. En ese sentido, el presente documento se ha subdividido en dos partes fundamentales. En primera ofrece una sintética de la importancia que adquirida en las condiciones actuales la elaboración de las políticas industriales. Mientras que en la segunda se aplica similar enfoque de como evolucionado la definición de las políticas de desarrollo productivo en una entidad mexicana y su relación con el despliegue de la responsabilidad social empresarial.



### *Objetivo General*

- Analizar la evolución de las políticas industriales y su relación con la responsabilidad social empresarial (RSE) en México, con un enfoque en el estado de Chihuahua, y cómo estas políticas contribuyen al desarrollo sostenible y la competitividad regional.

### *Objetivos Específicos*

- Examinar la evolución histórica de las políticas industriales en México desde la época de sustitución de importaciones hasta la actualidad.

- Evaluar el impacto de proyectos específicos en Chihuahua, como *Chihuahua Siglo XXI* y *Chihuahua Futura*, en la competitividad y sostenibilidad empresarial.

- Identificar el papel de la RSE en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de Chihuahua y su efecto en el desarrollo sostenible.

- Proponer recomendaciones para fortalecer la articulación entre las políticas industriales y la RSE,

atendiendo a las tendencias globales y locales.

### *Justificación de la Investigación*

La investigación aborda un tema crucial para el desarrollo económico actual: la relación entre las políticas industriales y la responsabilidad social empresarial (RSE). México, y particularmente Chihuahua, representa un caso interesante debido a su papel central en la cadena productiva global y su cercanía con Estados Unidos, lo que lo posiciona como un epicentro para las industrias de exportación. Sin embargo, existe una falta de cohesión entre las políticas industriales y las prácticas de RSE, lo que ha limitado el impacto en la competitividad y sostenibilidad de las empresas locales, especialmente las PyMEs.

El estudio no solo es relevante para académicos y responsables de políticas públicas, sino también para las empresas que buscan mejorar su competitividad y sostenibilidad en un entorno global cada vez más dominado por la transformación tecnológica (Industria 4.0) y la creciente demanda por la responsabilidad social y ambiental.



Figura 1: Fases del desarrollo sectorial y Temas de política industrial



Fuente: CONCAMIN y el IDIC, 2018, p. 27.

De otra parte, la competitividad representó tradicionalmente uno de los principales propósitos de las PI, incluso en determinados momentos se le confirió a estas políticas la definición de políticas para elevar la competitividad. Los cambios introducidos en la formulación de las PDP han preservado la relevancia de la competitividad, ya que aún se requiere reducir las brechas de productividad que existen intersectorialmente y entre las de empresas.

La necesidad de mitigar las brechas de productividad en el ecosistema empresarial es otra de las aristas que debería contribuir a concederle un mayor espacio a la RSE, en este nuevo ejercicio de reposicionamiento de las PI, en tanto la

aplicación de los criterios en los que se sustenta este modelo de gestión empresarial, tienden a facilitar la construcción de nuevas ventajas competitivas.

La formalización de estas nuevas ventajas se puede apreciar mediante cinco elementos que aporta la RSE: la imagen y reputación de la empresa, la motivación y el retenimiento de los empleados, la reducción de los costos, el incremento de los ingresos y posición del mercado y por último la reducción del riesgo, para poder obtener dichos beneficios es necesario fomentar prácticas que mejoren los procesos, el uso eficiente de los recursos, las condiciones laborales, la comunicación y la relación con los grupos de interés así



como fomentar la transparencia de las actividades y el apego a las normas, reglamentos y leyes, (Casanova Villalba et al., 2022; Itzel Alejandra & Sánchez Gutiérrez, 2021).

La incidencia de la RSE en la competitividad se verifica en una perspectiva a largo plazo, en tanto se asume que las empresas catalogadas como socialmente responsable llevan a cabo actividades relacionadas con la dimensión ambiental, social y económica. Entre las que se destacan: el cambio de prácticas contaminantes, el desarrollo de tecnología con un bajo impacto ambiental y el diseño de productos ecofriendly, para obtener esto es necesario el desarrollo de diferentes habilidades en los empleados, mayor creatividad y conciencia ecológica; por supuesto, que la aplicación de estos criterios contribuirá a una mejor eficiencia e imagen de la empresa (Isaias y Toscano-Moctezuma 2022.)

En caso específico de México se ha adolecido de proyecciones consistentes de PI en los últimos treinta años. Esta carencia que era congruente con de la visión neoliberal que predominó durante el período previo al actual gobierno (Mora y Marquetti, 2015). La persistencia de esta

insuficiencia impactó negativamente en el enfoque regional del desarrollo. Asimismo, facilitó que se asumiera un patrón desarrollo industrial dependiente de las posibilidades de acceso al mercado mundial; por ende, de las exportaciones. Por supuesto, esta situación también incidió en los pobres avances que alcanzó en la difusión de la RSE, en calidad de modelo de gestión empresarial.

En opinión de (Dussel, 2021) no se debe hablar de la formulación de una política industrial por el gobierno que está por concluir, es decir, el de López Obrador. En su opinión, se ha preservado la continuación de políticas comerciales e industriales que provienen de las administraciones (“neoliberales”) que lo antecedieron.

La valoración de este especialista es absolutamente pertinente dado que, en el orden práctico, durante el gobierno de AMLO se llegó a priorizar algunas direcciones de política que presentan entre si un determinado grado de articulación, pero que no llegaron a representar una nueva propuesta de PDP. Entre las direcciones que fueron priorizadas en términos de PI por el actual gobierno, se concentran en el desarrollo de la



infraestructura básica, el incremento de la utilización de las fuentes de energías renovables, un mayor espacio a la economía circular y la atención prioritaria de la esfera social (Plan Nacional de Desarrollo, 2019).

La presencia de las falencias antes indicadas condujo a que, en 2022, la Secretaría de Economía hiciera público el documento “Rumbo a una Política Industrial”. En este manuscrito, se establecen cuáles son los objetivos principales que se pretende alcanzar con esta política, los ejes que se conciben como fundamentales, entre los que sobresalen, i) innovación digital y tendencias tecnológicas-científicas; ii) formación de capital humano para las nuevas tendencias; iii) promoción de contenido regional y encadenamiento para las MiPyMEs; iv) industrias sostenibles y sustentables (Secretaría de Economía, 2022, p. 2). Asimismo, se indica cómo se pretende promover la estrategia de regionalización y que sectores se pretende priorizar.

En general, el documento sugiere un conjunto de ideas de las necesidades de avanzar en el comportamiento socialmente responsable de las empresas, aunque para

llegar a concretar este propósito se requiere articular una estrategia comunicacional que transforme en atractiva la RSE y, por ende, que coadyuve a minorar aquellos aspectos que en el pasado impidieron que este modelo de gestión adquiriera mayor difusión y fuerza.

## **II.- La Formulación de Políticas de Desarrollo Productivo en México-Chihuahua. La inserción de la RSE**

La promoción de la RSE o RSC debe entenderse como una de las tendencias del desarrollo empresarial contemporáneo, según los aspectos descritos en el primer epígrafe de este trabajo, además que presenta un estrecho vínculo con las PDP que fueron asumidas por México en este período. De hecho, los primeros pasos que se dieron en la introducción de la RSE se produjeron en el período denominado de sustitución de importaciones. Sin embargo, la consolidación de estos esfuerzos transcurrió durante la progresiva consolidación del proceso de apertura de la economía mexicana; por consiguiente, de la gradual introducción de las concepciones neoliberales como el soporte del diseño de las políticas económicas, es decir, a partir de la segunda mitad de los años ochenta.





La formalización del andamiaje institucional de la RSE en México se consolidó durante la segunda mitad de los noventa, período en el cual ya no se va a disponer de una política industrial activa. En estas circunstancias, se va a producir el relativo predominio de las instituciones de naturaleza filantrópica en la promoción de la RSE. De tal forma, en 1988 se produjo la fundación del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), entidad de que de un modo u otro va a liderar en sus inicios la expansión nacional de la RSE.

A partir de 1997 se va a producir la gradual consolidación de los soportes institucionales de la RSE. En ese sentido, se promulgó el Programa de Responsabilidad Social Empresarial en México, y en el 2000, se emitió la convocatoria para reconocer a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial a escala de la nación azteca. La publicación de ambos documentos contó con la participación de organizaciones empresariales de gran fuerza en el país como son: la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), la Unión Social de Empresarios de México (USEM), Desarrollo Empresarial Mexicano y el

Grupo Editorial Expansión (Fong, Carlos, Luis Soriano, Ángeles Parra y María, Cruz, 2020, p. 55).

En 2001, se otorgó por primera vez el Distintivo Empresa Socialmente Responsable. Ese mismo año, quedó integrada la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE) con la participación de la Administración por Valores (Aval), la COPARMEX, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), CEMEFI y en el 2002 se une la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN).

En México la Responsabilidad Social Empresarial no alcanzado la fuerza que se esperara en comparación a otras naciones, a pesar de haber dado todos los pasos antes indicados, así como de lograr avances concretos en la promoción de este tema en varias de las 32 entidades estatales. Las razones que explican el porqué de los pobres progresos pueden conceptuarse que son entre otras las siguientes: la relativa poca información existente sobre ésta problemática; el predominio de cierta confusión en términos de los alcances de la RSE; el considerarla como una moda o una actividad de mercadotecnia, en particular



de relaciones públicas; también el concebirla como un lujo de las grandes empresas, o incluso el mantener el viejo paradigma de la responsabilidad centrada en la creación de empleo, de cumplir leyes y dar dividendos. A esto se añade, el continuar con la idea de que el desarrollo social de una comunidad es responsabilidad del gobierno (Porto Serantes, Nérida y Castromán Diz, Juan Luis, 2006, Op. Cit, 23).

En cierto modo, también la definición que se asume por la Secretaría de Economía de la RSE o de Prácticas de Empresa Socialmente Responsable (PESR) no representa tampoco un factor de estímulo para acogerse a estos criterios, ya que se concibe como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido (Secretaría de Economía, 2016, p.5).

Los pobre avances que se han obtenidos en esta materia responden a los aspectos indicados con anterioridad, aunque se explican también porque a diferencia de otras naciones, *no se llegó a contemplar el gradual despliegue de la*

*RSE como un propósito de política pública*, ya que, de haberse instituido este objetivo, los resultados alcanzados por México habrían sido superiores.

En este contexto, el progresivo incremento de la participación de México en el mercado mundial obligó a las organizaciones empresariales a asumir las directivas de diversas instituciones internacionales, entre otras, de Naciones Unidas. En ese sentido, se introdujeron las propuestas del Pacto Mundial o también conocido como Pacto Global que fue convocado por las Naciones Unidas (ONU, 2000), y que representa una de las instituciones que posee un peso significativo en la promoción de las prácticas socialmente responsable de las empresas a escala internacional. La difusión en México del referido programa fue asumida por la COPARMEX.

En paralelo, a estos esfuerzos se produjo la aparición de forma simultánea diversos enfoques o criterios de cómo facilitar la introducción de los criterios de RSE a escala federal. En ese sentido, resulta oportuno mencionar las propuestas siguientes: Empresa Familiarmente Responsable (EFR), que lo coordina o certifica la Secretaría de Trabajo y



Previsión Social (STPS); Empresa Incluyente (DEI) que lo avala Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) Federal; Programa de Industria Limpia que es certificado por la Procuraduría Federal de Medio Ambiente. (PROFEPA); Programa de Cumplimiento Ambiental Voluntario que es respaldado por la secretaria de Medio Ambiente y Desarrollo Territorial (SEMADET); International Organization for Standardization 26000 (ISO) que está asociado a la Organización Internacional de Normalización; Empresa Socialmente Responsable (ESR) ya mencionado y que los otorga el Centro Mexicano para la Filantropía; Modelo GRI Global que responde a reporting Org y el Índice de RSE de la Bolsa Mexicana de Valores. Ciertamente, la existencia de esta diversidad de programas no ha coadyuvado en la medida que se esperaba a la consolidación de los criterios de RSE en la nación, e incluso llama la atención que no se haya convertido en una prioridad federal como ha ocurrido con otros temas relacionados con la actividad empresarial en el pasado (tabla 1) y (Fong Reynoso, Carlos, Luis Soriano, Ángeles Parra y

María Elizabeth Teodoro Cruz, 2020, p.44).

Tabla 1.

México: Resumen de Programas de Apoyo Empresarial

- |     |   |
|-----|---|
| 1.  | Promoción de agrupamientos empresariales.                 |
| 2.  | Empresas Integradoras                                     |
| 3.  | Promoción de Parques Industriales                         |
| 4.  | Programa integral de apoyo a la pequeña y mediana empresa |
| 5.  | Sistema nacional de incubación de empresas.               |
| 6.  | Red de centros de desarrollo empresarial.                 |
| 7.  | Red nacional de articulación productiva.                  |
| 8.  | Programa nacional de desarrollo de proveedores.           |
| 9.  | Sistema de información empresarial mexicano               |
| 10. | Promoción de agrupamiento empresariales                   |
| 11. | Programa de formación de clústeres                        |

Fuente: Secretaría de Economía. Inventario de programa de apoyo empresas. México, D.F., 2010.

## RESULTADOS

Evolución de las Políticas Industriales: Las políticas industriales de Chihuahua han evolucionado significativamente, pasando de un enfoque centrado en la exportación a uno que ahora incluye la digitalización y la sostenibilidad, como se ejemplifica en el proyecto Chihuahua Futura (Mora & Marquetti, 2015). Sin embargo, aún persisten desafíos para coordinar las políticas federales y estatales.



Impacto de la RSE en la Competitividad: La RSE ha mejorado la competitividad de las empresas que la han adoptado, al reducir costos, mejorar la imagen corporativa y fortalecer la relación con los empleados y grupos de interés (Casanova Villalba et al., 2022; Itzel Alejandra & Sánchez Gutiérrez, 2021). No obstante, la adopción de RSE en las PyMEs es limitada debido a la falta de incentivos claros.

**Proyectos Innovadores como Impulsores de Sostenibilidad:** Iniciativas como *Chihuahua Futura* han posicionado a la región como un centro clave de la industria 4.0, destacándose en la integración de prácticas responsables en sectores como el aeroespacial y la manufactura avanzada (Cabrera et al., 2022).

**Desafíos de Implementación:** A pesar de algunos avances, la falta de una política industrial coherente en las últimas tres décadas ha limitado los progresos en la difusión de la RSE en el ecosistema empresarial mexicano (Dussel, 2021). El gobierno de AMLO ha priorizado algunas áreas, como la infraestructura básica y la energía renovable, pero aún no se ha logrado una propuesta integrada de

desarrollo productivo (Plan Nacional de Desarrollo, 2019).

Otro rasgo característico de la implementación de la RSE en México es que ha sido liderada por las empresas foráneas o de carácter internacional, lo cual se explica porque a partir de los años noventa, el proceso de reindustrialización de la nación va a depender en diversos aspectos de la inversión extranjeras; por consiguiente, se va a orientar preferente a incentivar las exportaciones. En estas condiciones, adquirió un creciente protagonismo la industria maquiladora o de ensamblaje; así como se incrementó la presencia de un número importante de franquicias internacionales. Esta situación condujo a que las empresas nacionales observarán RSC, como asunto filantrópico y que su etiqueta se haya utilizado de forma preferente como un recurso mercadológico o para evadir compromisos, así como la aplicación de normas (Sigala, 2021).

En plena correspondencia con esta lógica, más del 50% de las empresas del país cumple únicamente con lo que marca la ley y sólo el 60% cuenta con una definición clara de lo que es la RSC. Asimismo, el 60% de las acciones sociales



de las empresas tienen un enfoque de mercadeo, el 23% se implementan por razones estratégicas y el 17% son acciones filantrópicas. Por otra parte, de las empresas que manifiestan tener un programa de RSE, sólo el 32% lo difunden a toda su estructura (Fong Reynoso, Carlos, Luis Soriano, Ángeles Parra y María Elizabeth Teodoro Cruz, 2020, p.48).

Por otra parte, resulta oportuno señalar que una característica distintiva RSE en México es que no depende de una certificación oficial, a pesar de la existencia de múltiples certificaciones de entidades de la estructura federal. Sin embargo, la única institución autorizada para otorgar este distintivo por el Gobierno Federal es la Secretaría de Economía.

Ha mediado de los años 2000 se creó un mecanismo para impulsar la RSE en Chihuahua, el cual se sustentó en los proyectos de transformación productiva y empresarial Chihuahua Siglo XXI y Chihuahua Now, los cuales dotaron al este estado un proyecto propio de política industrial (Mora y Marquetti, 2015, p. 67).

En fecha más reciente como parte de las estrategias del gobierno actual de la entidad, se elaboró una agenda de

innovación y el proyecto “Chihuahua Futura”, cuyo propósito principal es el intentar transformar al estado en el centro de la promoción y desarrollo de la industria 4.0, a la par que se propone dar un salto cualitativo en la digitalización en la entidad (Chihuahua Futura, 2019). Asimismo, se ha previsto elevar la calidad en el manejo de los temas asociados al medio ambiente y, en paralelo, la Federación de Empresarios de Chihuahua (FECHAC) ha estado trabajando en la propuesta de nuevo modelo de gestión empresarial, cuyo centro se encuentra el acrecentamiento del comportamiento socialmente responsable de las empresas (FECHAC, 2022).

El proyecto Chihuahua Futura debe entenderse como una nueva propuesta de política industrial, la cual se ajusta a los nuevos requerimientos a los que deben responder el diseño de estas políticas en las condiciones actuales. Asimismo, es congruente en diferentes con la propuesta de PI presentada por el gobierno federal en 2022.

La aprobación por el gobierno estadual del proyecto Chihuahua Futura, está relacionado con la realización de una profunda transformación organizacional y



en la estructura económica estadual en los próximos años, por supuesto estas modificaciones incidirán en el modo en que se realizan las diferentes acciones las empresas y, por tanto se requiere que las mismas asuman patrones respuesta basados en un comportamiento socialmente responsable, ya que las actividades económicas que se pretenden promover demandan de niveles de réplicas que no se ajustan a la lógica tradicional del funcionamiento empresarial, sino que requiere de respuestas acordes con las nuevas exigencias que impone el fomento de este nuevo entramado productivo y de servicios que se ha visualizado en una proyección hasta el 2050 el gobierno de la entidad (Gobierno del Estado, 2022 y Chihuahua Futura, 2019).

La intención gubernamental de alcanzar de forma efectiva este propósito condujo a que el gobierno del estado de Chihuahua, aprobará la Ley de Promoción y Emprendimiento del Estado de Chihuahua (Gobierno del Estado, 2023), cuyo objetivos principales es el promover el emprendimiento en el estado y consolidar la elevación de la competitividad, proceso que deberá estar acompañado de la implementación de

prácticas socialmente responsables en el sector empresarial. Además, se han creado organizaciones de la sociedad civil y grupos de interés que de conjunto con el gobierno han estado trabajado en incentivar y en el fomentar la aceptación de prácticas sostenibles en las empresas locales.

En paralelo, a los pasos antes indicados la Federación de Empresarios de Chihuahua (FECHAC) elaboró un programa de RSE o RSC, al cual se sumaron instituciones de alcance nacional como el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C (COMPITE), más recientemente se ha estado trabajando en la formación del grupo ALIARSE Chihuahua, en que participa de forma activa el departamento de Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua (DESEC), organismo impulsor de la maquiladora y al que se han adicionado importante empresas del estado como la cadena de supermercado AL SUPER, Cemento de Chihuahua que es la segunda empresa por los volúmenes productivos a escala del país, INTERCERAMIC y otras (Martínez Ramos, Pedro Javier, Hilda Cecilia



Escobedo Cisneros y Myrna Isela García Bencomo, 2017).

Por tales razones, Chihuahua se concibe en el resto de las entidades estatales como una entidad pionera en el contexto nacional en la promoción de la RSE. Asimismo, es utilizada en calidad de punto de comparación o benchmarking con otros estados. Sin embargo, aún resultan insuficiente los criterios e indicadores empleados en su evaluación, lo cual impide medir con la certeza requerida cuáles son los avances reales que se han alcanzado, lo que determina que las evaluaciones sobre este tema dependa en muchos casos de la percepción que se posea sobre el mismo (Mendizábal, Gabriela Bermúdez, 2013).

Bajo este enfoque la RSE en Chihuahua se distingue fundamentalmente por la aceptación de ciertos principios. En ese sentido, se está ha intentado construir una visión más pragmática, en la que se integren tanto la dimensión interna como la externa de las empresas, pero sobre todo en la dirección de transformar la RSE en parte integrante de las estrategias de los negocios o del sistema de gestión de las empresas del estado.

Los análisis realizados en Chihuahua indican que en esta entidad estatal se han logrado progresos en la aplicación de los criterios de la RSE, pero aún insuficientes en los niveles que demanda la estrategia que se ha propuesto cumplimentar el gobierno del estado para los próximos años.

Probablemente, el aspecto más importante es que hay buena disposición y apertura de los empresarios para apoyar la RSE, aunque la disposición existente enfrenta aún problemas de desconocimiento y confusión en ciertos aspectos. Estas proyecciones del empresariado chihuahuense se han tendido a consolidarse en el tiempo (Martínez Ramos, Pedro Javier, Hilda Cecilia Escobedo Cisneros, José Gerardo Reyes López y Myrna Isela García Bencomo, 2018).

No obstante, a pesar de la presencia de estas dificultades el empresariado de Chihuahua, exhibe progresos en el número de entidades que cada año obtienen el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) que otorga Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). En el 2013 sólo obtuvieron ese lauro 38 entidades, mientras que en el 2023 ya



ascendieron a un total de 73 unidades empresariales que incluyó a 137 mil colaboradores, es decir, que en solo 10 años se logró duplicar el número de entidades acreedoras de esta certificación, lo que es indicativo que se ha fortalecido el trabajo en torno a la RSE. En el otorgamiento de este reconocimiento en el 2023 participaron también, el Centro de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible (PERSÉ) y la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC), ambas instituciones de Chihuahua (El Heraldo de Chihuahua, 11 de diciembre de 2023).

De total de las empresas que fueron acreedoras del distintivo de ESR: 43 fueron grandes empresas y 30 pequeñas. En cuanto a la subdivisión sectorial 23 provenían de la industria manufacturera, 17 de servicios, 12 de comercio, 11 de la construcción, 5 de minero-extractivo, 4 de transporte y las comunicaciones y una de la agricultura. Mientras que por la ubicación geográfica 43 estaban ubicadas en Chihuahua, 28 en Ciudad Juárez y 1 en Madera (FECHAC, 2024, p. 5)

El incremento de número de empresas que recibieron el distintivo de (ESR) posibilitó también que Chihuahua

ascendiera al sexto lugar en el ranking nacional de competitividad.

De otra parte, a raíz de los avances obtenido en el número de empresas acreedoras del distintivo de (ESR), ello ha posibilitado el reposicionamiento del tema de comportamiento socialmente responsable de las empresas a escala estadual. En ese sentido, cabe indicar que, en Ciudad Juárez, se han creado iniciativas y programas para fomentar la responsabilidad social empresarial como la creación de un Consejo de Responsabilidad Social Empresarial para promover la adopción de prácticas socialmente responsables por parte de las empresas locales. Asimismo, se ha hecho un esfuerzo por integrar estas acciones con una proyección en las que se integren entidades empresariales del Paso-Texa (Vorgan, 2012).

La transformación de la RSE en parte de las estrategias de los negocios o del sistema de gestión de las empresas del estado, no representa un imperativo solo local, sino que la RSE se ha tornado una tendencia mundial, pero no solo porque brinda una estrategia de mercadotecnia, sino porque garantiza el crecimiento y la permanencia de las organizaciones a través





de los diversos lineamientos que se han desarrollado a partir de la réplica de diversas prácticas, así como la aplicación de estándares de sustentabilidad, que han adquirido en las condiciones actuales una importancia de significativa.

En plena correspondencia con lo antes indicado, la RSC se ha transformado en un objetivo de política pública y ello explica desde otra perspectiva su relación con la elaboración de las políticas desarrollo productivo. Este reconocimiento puede facilitar que las empresas que se acojan a los criterios en descansa la RSE, conozcan los estándares imperantes y puedan tomarlos en consideración en el diseño de su estrategia; pero también para que los responsables de las políticas públicas tengan un referente que les permita encontrar los mecanismos adecuados para el impulso de estas prácticas. De hecho, en Chihuahua se demanda de la articulación más efectiva de las disposiciones de políticas federales y las estatales.

En Chihuahua, al igual que en el resto de México, existe conocimiento de la RSE y en especial de su instrumentación práctica desde hace años, las investigaciones empíricas son muy

recientes y escasas a nivel del país. Por esta razón, se ha desarrollado la implementación de la RSE adecuándolo a las condiciones particulares de cada entidad estatal, situación que también ha estado presente con relativa fuerza en Chihuahua (Martínez Ramos, Pedro Javier, Hilda Cecilia Escobedo Cisneros, José Gerardo Reyes López y Myrna Isela García Bencomo, 2018, p.18)

En Chihuahua, a pesar del camino recorrido en el despliegue de los criterios en los que se sustenta la RSE, aún conservan su vigencia diversas percepciones en torno a este tema, situación que deberá corregirse de cara al futuro. No obstante, el mayor reto que se enfrenta en la actualidad es cómo acomodar estas tendencias a las transformaciones en marcha en el estado.

Por último, sin pretender hacer un balance agregado de la situación de la RSE en México y en específico en el estado de Chihuahua, se puede afirmar que el panorama en ambos casos es muy similar a lo que acontece a escala internacional, quizás en Chihuahua por las proyecciones estratégicas que ha realizado el gobierno del estado, se aprecia mejor situación cuya preservación requerirá de esfuerzos



mancomunados de las autoridades gubernamentales y de las diferentes estructuras que se articulan en torno a la FECHAC.

## CONCLUSIÓN

La implementación de políticas industriales y la inserción de la RSE en Chihuahua han mostrado ser efectivos en mejorar la competitividad regional. Sin embargo, las PyMEs todavía enfrentan barreras significativas para adoptar plenamente la RSE. Existe una necesidad urgente de fortalecer la articulación entre las políticas federales y estatales para maximizar el impacto de la RSE y el desarrollo productivo.

Fortalecer la Coordinación entre el Gobierno Federal y Estatal: Se recomienda una mayor integración de las políticas industriales y de sostenibilidad a nivel nacional y regional, con un enfoque en la industria 4.0.

Capacitación y sensibilización para pymes: Las PyMEs requieren mayores incentivos y capacitación para implementar prácticas de RSE de manera efectiva y competitiva.

Se sugiere expandir los estudios a otras entidades federativas y analizar el

impacto de la RSE a largo plazo en diversas regiones de México.

## REFERENCIAS

Cabrera Espinosa, Carlos y Otros: (2024):

Temas claves para diseñar e implementar una política de desarrollo productivo sostenible para México. CEPAL, LC/MEX/TS.2024/8 y la Fundación Friedrich Ebert, Ciudad de México, México.

Castillo, Mario y Mario Ominani (2024):

Transformación productiva y nueva actualidad de las políticas industriales en América Latina, Estudios Internacionales, No. 207, Instituto de Estudios Internacionales–Universidad de Chile.

CEPAL (2022): Hacia la transformación

del modelo de desarrollo en América Latina y el Caribe: producción, inclusión y sostenibilidad. Trigésimo noveno período de sesiones de la CEPAL, Buenos Aires, 24 al 26 de octubre. LC/SES.39/3-P.

CEPAL (2004): Desarrollo productivo en

economías abiertas. Trigésimo período de sesiones de la CEPAL,



- San Juan Puerto Rico, 28 de junio al 2 de julio. LC/G. 2234(SES.30/3), 11 de junio de 2004
- Cohen, Stephen S (2016): La modelación gubernamental de la economía empresarial: un análisis histórico del caso estadounidense, en Denzin, Christian y Carlos Cabrera/Editores (2016): Nuevos enfoques para el desarrollo productivo. Estado, sustentabilidad y política industrial. Fundación Friedrich Ebert, Ciudad de México.
- CONCAMIN y el IDIC (2018): Hacia una Industria del Futuro. Propuesta de los Industriales Mexicanos. Ciudad México, México, Mayo.
- CONACYT (2013): Agenda de Innovación de Chihuahua. Resumen Ejecutivo. México, Chihuahua.
- Cornick, Jorge (2016): Políticas de desarrollo productivo en América Latina. Discusiones Recientes, creación de empleo y la OIT. Organización Internacional del Trabajo. OIT. Informes Técnicos, No. 5
- Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua (2019): Chihuahua Futura. Estrategia de Especialización Inteligente de Chihuahua y Área Metropolitana. Chihuahua, México, México.
- Denzin, Christian y Carlos Cabrera/Editores (2016): Nuevos enfoques para el desarrollo productivo. Estado, sustentabilidad y política industrial. Fundación Friedrich Ebert, Ciudad de México.
- Díaz Cáceres, Nelson (2013): De la Sostenibilidad al Valor Compartido: Gerencia Estratégica de los Grupos de Interés, en Daena: International Journal of Good Conscience. 8(1)159-176, marzo.
- Dussel Peter, Enrique (2021): Hacia una política industrial en el corto, mediano y largo plazo, en Basave Kunhardt, Jorge/Coordinador (2021): Política industrial en México. Antecedentes, lecciones y propuestas. UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas, Ciudad México, México.
- FECHAC (2024): Empresas con distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR), Chihuahua, México.
- FECHAC (2022): Modelo de responsabilidad social compartida.



- Publicado por IPADE, México, Chihuahua.
- Fong Reynoso, Carlos, Luis Soriano, Ángeles Parra y María Elizabeth Teodoro Cruz (2020): El estado actual de la Responsabilidad Social Empresarial en México, en Revista Academia & Negocios, R.A.N. Vol. 6 (1) an.udec.cl. ISSN: 0719-7713 / 0719-6245 y <https://www.researchgate.net/publication/342689922>.
- Gobierno del Estado de Chihuahua (2023): Ley de Promoción y Emprendimiento del Estado de Chihuahua, Decreto No. LXVII/EXLEY/0483/2022 I P.O. Chihuahua, México.
- Isaias Rangel Esqueda, Angel y Juan Alfonso Toscano Moctezuma (2022): ¿La responsabilidad social empresarial puede ayudar a mejorar la competitividad de las empresas mexicanas?, en Ciencia Latina, Revista multidisciplinar, Vol. 6, noviembre-diciembre, DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.2903](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.2903), Ciudad México.
- Lara Manjarrez, Itzel Alejandra y José Sánchez Gutiérrez (2021): Responsabilidad social empresarial para la competitividad de las organizaciones en México, en Mercados y Negocios, Año. 22, No. 43, enero-junio.
- Lafuente Alberto, Víctor Viñales, Ramón Pueyo y Jesús Llarí (2003): Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas. Documento de Trabajo, Fundación Alternativa, Universidad de Zaragoza, España, marzo.
- López Velásquez, Adriana Patricia y Martha Inés Usaquén Chía (2011): Reflexiones sobre la relación entre las políticas públicas y la responsabilidad social. Revista CIFE, 17, (12).
- Mazzucato, Mariana (2023): Cambio transformacional en América Latina y el Caribe. Un enfoque de política orientada por Misiones. CEPAL, LC/TS.2022, Santiago de Chile
- Mora Mayné, Daniel e Hiram Marquetti Nodarse (2015): Política industrial, clústeres y parques tecnológicos. La experiencia de México. Editorial EUMED, Málaga, España.
- ONUDI (2023): Informe sobre el desarrollo industrial en 2024.



- Convertir los desafíos en soluciones sostenibles. La nueva era de la política industrial. Viena, Austria, noviembre.
- Plan Estatal de Desarrollo de Chihuahua 2022-2027, Chihuahua, México, mayo, 2022.
- Picard-Ami Vorgan (2012). Contextualización reticular de la Responsabilidad Social Empresarial Global y el desarrollo birregional en Ciudad Juárez, Chihuahua-El Paso, Teja, en *Nóesis Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, Vol. 21, núm. 41, January.
- Porto Serantes, Nélica y Castromán Diz, Juan Luis (2006): Responsabilidad social: un análisis de la situación actual en México y España, en *Contaduría y Administración*, núm. 220, septiembre-diciembre, Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México.
- Río, Germán (2020): La Agenda 2030 y la responsabilidad social empresarial, *Unidad Didáctica*, No.7, Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS).
- Ruiz Durán, Clemente (2013): Nueva política industrial. ¿Opción para un desarrollo sustentable e inclusivo en México? Análisis Político. Fundación Friedrich Ebert, Ciudad de México, México, abril.
- Sagardoy de Simón, Iñigo (2016): Tendencias en Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Sostenibilidad, Formación y Transparencia, en ADAPT University Press, [www.boletin.adapt.it](http://www.boletin.adapt.it).
- Sapién Aguilar, Arma Lilia, Laura Cristina Piñón Howlet y María del Carmen Gutiérrez Díaz (2016): Responsabilidad social empresarial en empresas chihuahuenses que obtuvieron el distintivo ESR 2013, en *Civilizar*, Vol. 16, No. 30, enero-junio.
- Sigala Martínez, Fernando (2021): Posicionamiento de las Empresa Socialmente Responsables en la ciudad de Chihuahua, en *Contraste Regional*, Volumen 9, número 17 enero-junio.
- Silviana Montañez Moya, Gloria y Sandra Gutiérrez Olvera (2015): La Responsabilidad Social Empresarial desde el enfoque de los grupos de interés, Editorial CENID, México.



- P. 19, 29, 30 Secretaría de Economía (2016): Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial en México. México. D. F.
- Secretaría de Economía (2022): Rumbo a una Política Industrial. Ciudad México, México,
- Secretaría de Economía (2016): Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial en México. México. D. F.
- Secretaría de Economía (2012): Impactos de la política industrial impulsadas por el Gobierno Federal. Ciudad México, México, 12 de octubre.
- Solleiro, José Luis (2023): La industria 4.0 y los cambios en la política industrial, en Ciencia, Vol.74, No.2, abril-junio, Ciudad México, México.
- Bibliografía Consultada:**
- Abeles, Martín. Mario Cimoli y Pablo Lavarello/Editores (2017): Manufactura y cambio estructural. Aportes para pensar la política industrial en Argentina. Libros de la CEPAL, No. 149, (LC/PUB.2017/21-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Alvarado, Jennifer y Ramón Padilla (2017): Política industrial y cambio estructural en México, en Políticas industriales y tecnológicas en América Latina, CEPAL, LC/TS.2017/91, Santiago de Chile.
- Basave Kunhardt, Jorge/Coordinador (2021): Política industrial en México. Antecedentes, lecciones y propuestas. UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas, Ciudad México, México.
- Cabrera Rubio, Ana Luisa (2016): La responsabilidad social empresarial de grandes multinacionales estadounidenses en México y su adaptación local desde la perspectiva institucional Revista de El Colegio de San Luis, Nueva época, año VI, número 12 • julio a diciembre, El Colegio de San Luis
- Cantú Rivera, Humberto (2018): La Responsabilidad de las Empresas en materia de Derechos Humanos. Editorial Comisión Nacional de Derechos Humanos de México. Ciudad México, México
- Castañeda, Gonzalo (2017): Reporte sobre la complejidad económica del Estado de Chihuahua. Estudio de



Diagnóstico. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Cimoli, Mario, Mario Castillo, Giovanni Stumpo/Editores (2017): Políticas industriales y tecnológicas en América Latina, CEPAL, LC/TS.2017/91, Santiago de Chile.

Garro Paz, Roberto y Daniel González Gómez (2013): Política Industrial, en Administración de Operaciones 5, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

Garrido, Celso: (2022). México en la fábrica de América del Norte y el *nearshoring*. CEPAL, C/MEX/TS.2022/, Ciudad México. México.

Gómez Ortiz, Edgar José y Peñaranda, Edgar (2019): El estado del arte de la responsabilidad social empresarial e inclusión laboral de las personas con discapacidad, en Revista Espacio, Vol. 40 (Nº 22).

IMCO (2023): Nearshoring. Oportunidad que desafía a las entidades mexicanas. Ciudad México. México.