

## **ACCESO GRATIS a la Lectura en la Nube**

Para visualizar el libro electrónico en la nube de lectura envíe junto a su nombre y apellidos una fotografía del código de barras situado en la contraportada del libro y otra del ticket de compra a la dirección:

**ebooktirant@tirant.com**

En un máximo de 72 horas laborables le enviaremos el código de acceso con sus instrucciones.

La visualización del libro en **NUBE DE LECTURA** excluye los usos bibliotecarios y públicos que puedan poner el archivo electrónico a disposición de una comunidad de lectores. Se permite tan solo un uso individual y privado



**EMPRESAS MEXICANAS:  
EL VIAJE HACIA UN CAPITALISMO CONSCIENTE**

## COMITÉ CIENTÍFICO DE LA EDITORIAL TIRANT LO BLANCH

### **MARÍA JOSÉ AÑÓN ROIG**

*Catedrática de Filosofía del Derecho de la Universidad de Valencia*

### **ANA CAÑIZARES LASO**

*Catedrática de Derecho Civil Universidad de Málaga*

### **JORGE A. CERDIO HERRÁN**

*Catedrático de Teoría y Filosofía de Derecho. Instituto Tecnológico Autónomo de México*

### **JOSÉ RAMÓN COSSIO DÍAZ**

*Ministro en retiro de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y miembro de El Colegio Nacional*

### **EDUARDO FERRER MAC-GREGOR POISOT**

*Juez de la Corte Interamericana de Derechos Humanos. Investigador del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*

### **OWEN FISS**

*Catedrático emérito de Teoría del Derecho de la Universidad de Yale (EEUU)*

### **JOSÉ ANTONIO GARCÍA-CRUCES GONZÁLEZ**

*Catedrático de Derecho Mercantil de la UNED*

### **LUIS LÓPEZ GUERRA**

*Catedrático de Derecho Constitucional de la Universidad Carlos III de Madrid*

### **ÁNGEL M. LÓPEZ Y LÓPEZ**

*Catedrático de Derecho Civil de la Universidad de Sevilla*

### **MARTA LORENTE SARIÑENA**

*Catedrática de Historia del Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid*

### **JAVIER DE LUCAS MARTÍN**

*Catedrático de Filosofía de Derecho y Filosofía Política de la Universidad de Valencia*

### **VÍCTOR MORENO CATENA**

*Catedrático de Derecho Procesal de la Universidad Carlos III de Madrid*

### **FRANCISCO MUÑOZ CONDE**

*Catedrático de Derecho Penal de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla*

### **ANGELIKA NUSSBERGER**

*Catedrática de Derecho Constitucional e Internacional en la Universidad de Colonia (Alemania). Miembro de la Comisión de Venecia*

### **HÉCTOR OLASOLO ALONSO**

*Catedrático de Derecho Internacional de la Universidad del Rosario (Colombia) y Presidente del Instituto Ibero-Americano de La Haya (Holanda)*

### **LUCIANO PAREJO ALFONSO**

*Catedrático de Derecho Administrativo de la Universidad Carlos III de Madrid*

### **CONSUELO RAMÓN CHORNET**

*Catedrática de Derecho Internacional Público y Relaciones Internacionales de la Universidad de Valencia*

### **TOMÁS SALA FRANCO**

*Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad de Valencia*

### **IGNACIO SANCHO GARGALLO**

*Magistrado de la Sala Primera (Civil) del Tribunal Supremo de España*

### **TOMÁS S. VIVES ANTÓN**

*Catedrático de Derecho Penal de la Universidad de Valencia*

### **RUTH ZIMMERLING**

*Catedrática de Ciencia Política de la Universidad de Mainz (Alemania)*

Procedimiento de selección de originales, ver página web:

[www.tirant.net/index.php/editorial/procedimiento-de-seleccion-de-originales](http://www.tirant.net/index.php/editorial/procedimiento-de-seleccion-de-originales)

# EMPRESAS MEXICANAS: EL VIAJE HACIA UN CAPITALISMO CONSCIENTE

MARÍA DE LA PAZ TOLDOS ROMERO  
MARK W. WOOD CABALLERO

*Coordinadores*



Tecnológico  
de Monterrey

Centro de Empresas  
Conscientes



CONSCIOUS  
CAPITALISM®

**tirant lo blanch**

Ciudad de México, 2022

Copyright © 2022

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin permiso escrito de los autores y del editor.

En caso de erratas y actualizaciones, la Editorial Tirant lo Blanch publicará la pertinente corrección en la página web [www.tirant.com/mex](http://www.tirant.com/mex).

Este libro será publicado y distribuido internacionalmente en todos los países donde la Editorial Tirant lo Blanch esté presente.

Colección dirigida por:  
**ANA BELÉN CAMPUZANO**  
**MARCELO PASCUAL**

© VV.AA.

© TIRANT LO BLANCH  
DISTRIBUYE: TIRANT LO BLANCH MÉXICO  
Av. Tamaulipas 150, Oficina 502  
Hipódromo, Cuauhtémoc,  
CP 06100, Ciudad de México  
Telf: +52 1 55 65502317  
[infomex@tirant.com](mailto:infomex@tirant.com)  
[www.tirant.com/mex/](http://www.tirant.com/mex/)  
[www.tirant.es](http://www.tirant.es)  
ISBN: 978-84-1147-317-0  
MAQUETA: Innovatext

*Si tiene alguna queja o sugerencia, envíenos un mail a: [atencioncliente@tirant.com](mailto:atencioncliente@tirant.com). En caso de no ser atendida su sugerencia, por favor, lea en [www.tirant.net/index.php/empresa/politicas-de-empresa](http://www.tirant.net/index.php/empresa/politicas-de-empresa) nuestro Procedimiento de quejas.*

Responsabilidad Social Corporativa: <http://www.tirant.net/Docs/RSCTirant.pdf>

# Índice

<b>PRÓLOGO</b> .....	9
Raj Sisodia y Raúl Romero Havaux	

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	15
María de la Paz Toldos Romero y Mark W. Wood Caballero	

## I. PROPÓSITO

<b>EL PROPÓSITO ES NUESTRO MOTOR</b> .....	23
Patricio Zepeda y Rocío Díaz	

### *Capítulo I*

<b>CARLA FERNÁNDEZ CASA DE MODAS: COLABORACIÓN Y CREATIVIDAD PARA UNA EVOLUCIÓN CONSCIENTE DE LA MODA MEXICANA</b> .....	27
Francisco Layrisse y Christiane Molina	

### *Capítulo II*

<b>QUALIA, UNA EMPRESA EN GERMINACIÓN PERMANENTE</b> .....	49
María Auxiliadora Herrera Martínez y José Luis Montes Martínez	

### *Capítulo III*

<b>SOCIAL GLOBAL LEADERS: CONSTRUYENDO UN PROPÓSITO SUPERIOR</b> .....	65
Armando Martínez Turrubiates y Ludivina Amalia Herrera Luque	

### *Capítulo IV*

<b>KIDZANIA: JUGANDO A SER GRANDES</b> .....	81
Gabriel Morelos y Lucila E. Bracho	

## II. INTEGRACIÓN DE STAKEHOLDERS

<b>STAKEHOLDERS</b> .....	97
Fernando Oria	

### *Capítulo V*

<b>MUNDO CUERVO: LEGADO Y COMPROMISO CON TEQUILA</b> .....	99
María de la Paz Toldos Romero y Mark W. Wood Caballero	

### *Capítulo VI*

<b>FRISA: FORJANDO JUNTOS UN MEJOR FUTURO PARA TODOS</b> .....	131
Marianela Adriaenséns Rodríguez, Adriana Morales Rodríguez y Juan Pablo Murra Lascurain	

<i>Capítulo VII</i>	
<b>MERCO, «JUNTOS LO HACEMOS MEJOR»</b> .....	145
Samantha Barrón Jiménez y Mario A. Tello	
<b>III. LIDERAZGO CONSCIENTE</b>	
<b>LIDERAZGO</b> .....	161
Andrés Fabre	
<i>Capítulo VIII</i>	
<b>CORPORACIÓN ZAPATA: EJEMPLO DE UN LIDERAZGO CONSCIENTE</b> .....	165
Margarita Bárcenas Salas y Ludivina Amalia Herrera Luque	
<i>Capítulo IX</i>	
<b>GRUPO BIMBO: SEMBRANDO CONCIENCIA, COSECHANDO UN MUNDO MEJOR</b> .....	185
Hiyam Edith Añorve Garza, Teresa Ernestina Almaguer Salazar y Enrique Bores Rangel	
<i>Capítulo X</i>	
<b>GRUPO RUZ: INNOVACIÓN Y DIVERSIÓN CON CONCIENCIA</b> .....	205
Bertha Elizabeth Cárdenas Hinojosa y Luis Gerardo González López	
<i>Capítulo XI</i>	
<b>EL LIDERAZGO CONSCIENTE COMO MOTOR DE SERVICIO EN GRUPO HABI</b> .....	223
Luis Miguel Román Lira y Luis Eduardo Islas Cuevas	
<b>IV. CULTURA CONSCIENTE</b>	
<b>CULTURA</b> .....	239
José Ruiz	
<i>Capítulo XII</i>	
<b>CINÉPOLIS: ENTRETENIMIENTO CONSCIENTE</b> .....	243
Lilia Patricia López-Vázquez y Mario Alain González Hernández	
<i>Capítulo XIII</i>	
<b>CULTURA COFLEX: EL ADN DE UNA EMPRESA CONSCIENTE</b> .....	269
Christiane Molina	
<i>Capítulo XIV</i>	
<b>CUPRUM: «LO INALCANZABLE PUEDE SER ALCANZABLE»</b> .....	283
Francisco A. Espinoza y Norma E. Velasco	
<b>SOBRE LOS AUTORES</b> .....	299

## PRÓLOGO

Nos complace mucho escribir el prólogo de este relevante volumen, un agregado de estudios que versa sobre el denominado Capitalismo Consciente. Nacido en 2008, este movimiento ha crecido notablemente y se ha convertido en una nueva filosofía para hacer negocios adoptada por numerosas organizaciones. Creemos que este libro puede contribuir a acelerar la implementación de las prácticas de los negocios conscientes tanto en México como en el resto del mundo de habla hispana.

El movimiento del Capitalismo Consciente surgió tras una reunión celebrada entre John Mackey y Raj Sisodia. Mackey, cofundador y CEO de Whole Foods Market, había creado una organización sin fines de lucro, FLOW, que promovía la idea de la realización de negocios con propósito. Por su parte, Sisodia acababa de publicar su libro *Firms of Endearment*, en el que difundió los principios del Capitalismo Consciente que desarrollan las empresas ampliamente apreciadas por todos sus grupos de interés (*stakeholders* en inglés). La investigación mostró que las empresas que abrazan estos principios crean un bienestar generalizado para todas sus partes interesadas, al tiempo que superan significativamente a las empresas tradicionales en términos financieros.

Lanzamos el movimiento con una conferencia celebrada en Austin en octubre de 2008, a la sombra de la crisis financiera mundial. El movimiento atrajo a muchos líderes cognitivos y dirigentes empresariales y creció con rapidez. Los Capítulos de Capitalismo Consciente comenzaron a surgir en los Estados Unidos y el resto del mundo, comenzando por Chicago y Australia. El Capítulo México les siguió unos años más tarde. En 2013, John y Raj publicaron el libro ya histórico *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, volumen que se convirtió en un éxito de ventas y que ha sido traducido a varios idiomas.

El movimiento del Capitalismo Consciente celebra el capitalismo, pero también trata de mejorarlo, pues reconoce que, si no lo hacemos, bien podría sufrir importantes mermas. En los últimos 240 años, el capitalismo ha hecho mucho para contribuir al desarrollo de la humanidad mediante la elevación de los niveles de vida —que han crecido radicalmente— y de la esperanza de

vida, y a través de numerosas innovaciones que han mejorado las condiciones del ser humano. No obstante, cada vez se reconoce más honestamente que el camino que nos ha traído hasta aquí no generará el futuro que necesitamos crear. Hay muchas señales de angustia y disfunción, entre ellas la creciente desigualdad de ingresos, los bajos niveles de compromiso de los empleados, los clientes poco saludables, las comunidades debilitadas y, lo más importante, los daños múltiples y severos al medio ambiente.

Es importante señalar que los capitalistas conscientes creen firmemente en el poder de la libre empresa para aprovechar las energías humanas y canalizarlas hacia objetivos compartidos. Creemos apasionadamente en la importancia del emprendimiento, la libertad individual, el intercambio voluntario, el comercio abierto, la innovación, el crecimiento económico y la generación de riqueza. Asimismo, nos apasiona el poder del propósito para crear una economía que funcione para todos y que trate al medio ambiente y a la sociedad como partes interesadas clave, así como la construcción de culturas inclusivas que aporten amor, cuidado y empatía en el proceso de búsqueda de la prosperidad. Creemos que los negocios deben hacerse de manera tal que todos los actores involucrados importen y ganen en el largo plazo.

El Capitalismo Consciente se basa en cuatro principios simples, pero profundos: 1) los negocios pueden y deben hacerse con un propósito superior que va más allá de las ganancias económicas; 2) las empresas deben tratar de ofrecer simultáneamente beneficios a largo plazo a todas las partes interesadas, en lugar de aceptar concesiones y centrarse principalmente en los rendimientos a corto plazo para los accionistas; 3) las empresas deben promover la formación de líderes conscientes animados por el propósito de que la compañía y el servicio de la empresa beneficien a su gente, en lugar de limitarse a perseguir el poder o el enriquecimiento. En contraste con el enfoque de comando-y-control —y del «palo y la zanahoria»—, estos líderes deben ejercer su cometido asesorando, motivando, fomentando el desarrollando e inspirando a las personas y; 4) las empresas deben desarrollar culturas conscientes que incorporen cualidades como la confianza, la responsabilidad, la rendición de cuentas, el cuidado, la transparencia, la integridad, el aprendizaje y el empoderamiento.

El credo de los capitalistas articula aún más lo que creemos que es cierto: que los negocios son buenos porque crean valor, que son éticos porque se basan en el intercambio voluntario, que son nobles porque pueden elevar nuestra existencia y que son heroicos porque sacan a la gente de la pobreza y crean prosperidad. El capitalismo de libre empresa es el sistema más poderoso para la cooperación social y el progreso humano jamás creado. Si bien se trata

de uno de los idearios más convincentes que los humanos hemos concebido históricamente, podemos aspirar a más.

Hemos llegado a un punto de inflexión, ya que en los últimos tiempos se ha producido un replanteamiento fundamental sobre el papel y el propósito de los negocios en la sociedad. En 2019, la Business Roundtable (que representa a 180 de las compañías más grandes de los Estados Unidos) lanzó una nueva Declaración sobre el Propósito de una Corporación muy consistente con la filosofía del Capitalismo Consciente. Unos meses más tarde, se publicó la Declaración de Davos sobre Stakeholder Capitalism. Desde hace varios años, Larry Fink, CEO de BlackRock (el gestor de capital más grande del mundo, con más de \$10 billones de activos bajo administración), ha instado a los líderes de todas las empresas públicas a adoptar la filosofía del Capitalismo Consciente.

En México, las empresas también han comenzado a adoptar el principio básico de que los negocios deben ser buenos para todas las partes interesadas, trascendiendo así el paradigma convencional de acuerdo con el cual la generación de valor para los accionistas es el primer y último objetivo de una empresa. En casi todas las economías, el industrialismo de finales de 1800 y principios de 1900 dio a luz una muy sólida tradición filantrópica. Gracias a estos visionarios, la sociedad todavía puede beneficiarse de importantes infraestructuras en salud, educación, entretenimiento, etc. Si estos hombres y mujeres no hubieran aportado su dinero y su trabajo para abordar los problemas sociales, el desarrollo de México sería aún más limitado. El Tecnológico de Monterrey, uno de los centros de desarrollo profesional más importantes de México, fue una creación de un hombre de empresa, un líder industrial de Monterrey. No resulta posible dejar de apreciar con asombro el enorme impacto constructivo de tales esfuerzos en el desarrollo socioeconómico de nuestro país. Por supuesto, agradecemos encarecidamente su labor.

Sin embargo, como hemos señalado anteriormente, «lo que te trae hasta aquí, no puede llevarte allá». A medida que las economías comenzaron a crecer y emergieron y se intensificaron la interconexión y la globalización, la conciencia sobre el impacto industrial y de consumo en los ámbitos social y ambiental empezó a ocupar el centro del escenario: lo que llegó a conocerse como Responsabilidad Social Corporativa cobró impulso y transformó profundamente tanto las prácticas empresariales como las de consumo. Hoy en día, en muchos sentidos, el mundo es un lugar mejor como resultado de este cambio de paradigma. Indiscutiblemente, la movilidad social y el cuidado del medio ambiente han mejorado a medida que vamos abandonando prácticas que hoy son consideradas inaceptables. Las empresas de todo el mundo es-

tán adoptando progresivamente estándares éticos incluyentes que tratan de mejorar el impacto de su actividad.

En los últimos años, fenómenos como la pandemia de COVID-19 y la creciente polarización sociopolítica han puesto en evidencia que la responsabilidad social no es lo suficientemente integral y que es necesario un cambio de paradigma si queremos prosperar en libertad y emprendimiento. Es, pues, imprescindible la articulación de un nuevo paradigma en el que los líderes empresariales abracen su propia transformación y crecimiento personal para diseñar modelos de negocio que sean positivos para cada parte interesada. Es preciso adoptar un enfoque de siguiente nivel para realizar negocios de una manera aún más abierta y transparente, y forjar empresas cuya actividad se guíe por un propósito que vaya más allá del valor al accionista y la maximización de las ganancias. Y lo más importante, hay que forjar una forma de hacer negocios basada en la premisa de que el capitalismo puede y tiene que superar sus aspectos negativos recurrentes.

Bienvenido el Capitalismo Consciente a México, un modelo de negocio que puede incluir y trascender todo lo bueno que aportan las empresas mexicanas y dejar atrás aquellos aspectos que no son tan positivos.

## **EL CENTRO DE EMPRESAS CONSCIENTES**

Como dicen los chamanes de la selva amazónica: «El mundo es como lo sueñas». Si no nos gusta lo que vemos en el mundo, significa que necesitamos construir un sueño mejor para que, como ha declarado Charles Eisenstein, «podamos crear el mundo más hermoso que nuestros corazones saben es posible».

El Centro de Empresas Conscientes (CEC) del Tecnológico de Monterrey constituye una manifestación de ese sueño. Es un acto de generosidad, un regalo de la universidad a la comunidad global, un pago inicial sobre el futuro. Es nuestra oportunidad de cambiar sustancialmente la forma en que se enseñan y practican los negocios en México, América Latina y el mundo.

El CEC trabajará para cambiar la conciencia de los líderes individuales y las empresas, para proporcionar orientación y oportunidades que propicien el aprendizaje mutuo sobre el modo de profundizar y aplicar los principios del Capitalismo Consciente, y para catalizar la formación de comunidades de acción consciente. Fomentaremos el desarrollo y la difusión de conocimiento de vanguardia en temas relevantes para acrecentar la conciencia en la evolución de los negocios. Además de trabajar a nivel de empresa, también contri-

buiremos a los esfuerzos para desarrollar instituciones y políticas que impulsen la difusión e implementación de las prácticas de negocios conscientes.

## **MÉXICO HOY: RETOS DE LA COMUNIDAD EMPRESARIAL Y DE LAS EMPRESAS RETRATADAS EN EL LIBRO**

Si bien México atraviesa tiempos difíciles, nuestra sólida base empresarial y nuestra tradición industrial han resistido la incertidumbre en muchas dimensiones, manteniendo y facilitando el progreso económico. Sin embargo, el clima social actual muestra que es necesaria una ética más exigente en los negocios. Lo sabemos. De hecho, en México numerosas empresas —entre ellas, las compañías que se presentan en este libro— están asumiendo el reto.

Se trata de un conjunto de empresas que, a través de diversas vías, tratan de lograr una mejor manera de hacer negocios. El lector o lectora descubrirá que, intencional o casualmente, estas estrategias encajan perfectamente en los cuatro principios del modelo del Capitalismo Consciente arriba enumerados. Desde las empresas pequeñas hasta las multinacionales, desde actividades como la moda hasta la fabricación de electrodomésticos, desde sectores como los servicios hasta la manufactura, estas compañías están lideradas por individuos que buscan algo mejor para todos.

A pesar de que en México aún estamos lejos de lograr la transformación del ecosistema empresarial y todavía hay una gran cantidad de empresas que operan desde una perspectiva convencional, estas empresas y muchas otras comparten un propósito común: encontrar una mejor manera de hacer las cosas. Eso es exactamente lo que actualmente necesita nuestro país.

## **EL VIAJE**

Estamos viviendo un momento único en la historia de la humanidad. Como ha observado Lynne Twist: «Aquellos de nosotros que estamos vivos hoy tenemos la oportunidad de llevar las vidas más significativas que los seres humanos hayan tenido jamás en este planeta». Nos enfrentamos ante desafíos de una magnitud hasta ahora desconocida, pero disponemos de la habilidad y la determinación suficientes para abordarlos y convertirlos en oportunidades orientadas a mejorar la situación de la humanidad.

Creemos que la filosofía del Capitalismo Consciente contribuirá a que el mundo supere las preocupaciones y los riesgos sistémicos que actualmente

enfrentan las empresas y la humanidad, entre ellos la pobreza, el racismo, la disparidad de ingresos, el cambio climático, la degradación ambiental y la necesidad de sanación en todos los niveles.

Este libro es un paso importante en esa dirección, y suministra inspiración y orientación a los aspirantes a capitalistas conscientes. Felicitamos a los coordinadores y autores por su excelente trabajo.

**Raj Sisodia**

*Profesor Distinguido FEMSA en Empresas Conscientes  
y Presidente del Centro de Empresas Conscientes  
del Tecnológico de Monterrey*

**Raúl Romero Havaux**

*Consejero Fundador de Capitalismo Consciente Capítulo México*

# INTRODUCCIÓN

«Imaginen un negocio que naciera de un sueño sobre cómo podría y debería ser el mundo, en el que los fundadores estuvieran listos para crear algo con relevancia, resonancia y permanencia. Un negocio que trascendiese incluso a ellos mismos»

(Mackey y Sisodia, 2014)

Desde hace varios años, como parte de la formación con sentido humano del estudiantado del Tecnológico de Monterrey, hemos implementado diversos proyectos orientados a la transformación del entorno y el bienestar común a través de la colaboración y vinculación con empresas mexicanas. Así, se han desarrollado proyectos sociales tanto sobre la responsabilidad empresarial como sobre el emprendimiento social utilizando la historia de determinadas empresas como casos de éxito que constituyen ejemplos de buenas prácticas profesionales y sociales.

Como miembros de una institución educativa que promueve en el alumnado el interés por transformar su realidad social, económica, política y ecológica, y que forma personas llamadas a convertirse en agentes de cambio dispuestos a trabajar en beneficio de todos y todas, este trabajo de colaboración y de estudio de las mejores prácticas en los negocios se ha robustecido progresivamente. En el marco de los retos socioambientales y las crisis climática y sanitaria que estamos viviendo, es claro que nuestra labor formativa reclama otra manera de enseñar a hacer negocios, es decir, un modelo que cuestione el papel y el propósito de los mismos en la sociedad, incluyendo el rol que el capitalismo ha jugado a lo largo de su historia en beneficio del bienestar común y el desarrollo de las economías y sociedades.

Nuestro viaje hacia el conocimiento de las buenas prácticas conscientes en los negocios y del potencial innato que tienen para generar un impacto positivo en el mundo, la sociedad y el medio ambiente, así como para elevar el sentido humano, se inició en una de las visitas de Raj Sisodia a nuestro país, concretamente a Tequila, Jalisco. En ese encuentro conocimos más a fondo y en detalle una de las empresas que participan en este libro y vibramos con los principios del Capitalismo Consciente y donde el entusiasmo, la esencia y el viaje personal de Raj hacia una manera de enseñar a hacer negocios de

manera consciente nos «despertó» la idea de contar esta historia. Creímos importante la necesidad de compartir no solo la historia de esta empresa, sino la de otras organizaciones mexicanas que han sabido interiorizar y vivir los principios del Capitalismo Consciente a través de las narraciones vivas transmitidas por varios autores y autoras que han trabajado con las mismas.

Decidimos así editar un libro que documentara las experiencias de empresas mexicanas que se destacan en principios y prácticas del Capitalismo Consciente de acuerdo con el modelo inspirado por Raj Sisodia (Mackey y Sisodia, 2014). Nuestra meta fue generar un texto estimulante para motivar a más empresas mexicanas y orientarlas hacia la puesta en marcha de prácticas que las hagan mejores, más conscientes, más comprometidas con un desarrollo integral y más sostenibles. Igualmente, el objetivo es que la academia, el estudiantado y el público en general se familiaricen con el modelo de negocios conscientes y sus procesos y lo asuman como una referencia para caminar hacia un futuro sostenible.

Nuestro compromiso, compartido con muchos de nuestros colegas, docentes, académicos y consultores es contribuir a transformar las empresas de México y América Latina para que sean líderes en la generación de prosperidad no solo para sí mismas, sino también para la sociedad y el medio ambiente. Este libro nace, pues, con la intención de conocer y difundir las buenas prácticas de empresas mexicanas y latinoamericanas, y de fomentar un mayor nivel de conciencia en el mundo de los negocios.

Para lograr este cometido, nos dimos a la tarea de investigar, analizar, conversar con expertos y expertas, compartir con colegas del Centro de Empresas Conscientes del Tecnológico de Monterrey y con Capitalismo Consciente, Capítulo México, las buenas prácticas de empresas con las que habían trabajado anteriormente, como consultores o como docentes y en proyectos con sus estudiantes. Tras un trabajo arduo de investigación se seleccionaron un total de catorce empresas por su ejemplaridad, es decir, organizaciones que, por sus actividades, recorrido, historia y hechos destacan en uno o varios de los cuatro pilares del Capitalismo Consciente propuestos por Mackey y Sisodia (2014).

De acuerdo con ambos autores, el Capitalismo Consciente es un paradigma empresarial que transforma la visión tradicional de la generación de valor económico —enfocada en los accionistas e inversionistas— en una concepción basada en la intención de mejorar la vida de todas las personas que forman parte y rodean a la empresa, generando múltiples tipos de valor y bienestar para todos sus grupos de interés: económico, intelectual, físico, ecológico, social, cultural, emocional, ético e incluso espiritual. Se trata

de una forma de pensamiento empresarial más consciente de su realidad e inspirada por un propósito superior que ambiciona generar una huella positiva en su comunidad y en el planeta, asegurando la sostenibilidad en el largo plazo tanto de la empresa como de su entorno social y ambiental. Esta filosofía está basada en cuatro principios rectores o pilares: 1) propósito superior; 2) alineación e integración de *stakeholders* o grupos de interés; 3) liderazgo consciente; y 4) cultura consciente.

El **propósito de las empresas conscientes** va más allá de la rentabilidad: el dinero no es el propósito último, sino un medio para alcanzar un fin superior que mantiene a la organización unida y atrae a los trabajadores, clientes, proveedores e inversores adecuados: es un modelo de inspiración para todos sus grupos de interés (Mackey y Sisodia, 2014). Cuando existe una empresa con un propósito elevado, su gestión estimula a otras para desarrollar su actividad y transformarse de la misma forma, dado que el mensaje y la vocación de la organización permean y trascienden el equipo de trabajo y aumentan su rendimiento, al tiempo que generan beneficios para otros grupos de interés. El propósito es la razón de ser de una empresa: explica para qué existe y por qué el mundo es mejor con su existencia. No designa qué hace una empresa ni por qué lo hace, sino *para qué lo hace, es decir, lo que da sentido a lo que hace la empresa y fundamenta todas sus decisiones y acciones*. Un propósito elevado implica el bienestar para todas las partes interesadas.

**Los grupos de interés o agentes implicados** (*stakeholders*) son todas aquellas entidades o individuos que conforman una empresa o que interactúan con ella tanto en el ámbito interno (dueños, socios, inversores, clientes, empleados, proveedores) como en el externo (comunidad, gobierno, competidores, activistas u otras organizaciones, y el propio medio ambiente). Todos y cada uno de ellos contribuyen a la creación de valor, de ahí que sea necesario saber quiénes son, cuáles son sus necesidades e influencia, y cómo involucrarlos en las decisiones, identificando las interdependencias existentes entre ellos (Sisodia, Henry y Eckschmidt, 2018). Por tanto, es fundamental que reciban un beneficio justo de este valor en una relación que persiga el beneficio para ambas partes mediante la implementación de estrategias «ganar-ganar» de la empresa (Mackey y Sisodia, 2014).

En el **liderazgo consciente**, el «nosotros» sustituye al «yo», los líderes se convierten en guías que trabajan para el logro del propósito superior y se apoyan en valores como la confianza y el respeto, además de ser facilitadores para que los grupos de interés logren el propósito. Se trata de líderes que desdeñan la acumulación de poder y el enriquecimiento

personal y se centran en la construcción de un legado, que saben motivar, desarrollar e inspirar y, sobre todo, marcar la dirección de la empresa, de manera que logre acrecentar sus fortalezas y corregir sus errores. Los y las líderes en estas empresas suelen ser personas muy conscientes de sí mismas y de sus entornos, y saben mantener la atención en múltiples factores que conforman una concepción más completa, amplia y sistémica del «éxito empresarial».

Finalmente, la **cultura consciente** hace referencia al «cómo» de los negocios y está relacionada con una manera de operar orientada a las personas y a los valores colaborativos frente a los competitivos (Mackey y Sisodia, 2014). Las empresas conscientes hacen de la cultura el motor de su éxito; entre las cualidades que la organización debe cultivar para adquirir una cultura consciente cabe destacar la confianza, transparencia, autenticidad, cuidado, integridad, aprendizaje y empoderamiento (Sisodia, Henry y Eckschmidt, 2018). En este sentido, para una compañía, fortalecer la confianza y la colaboración es esencial para el éxito tanto al interior de la operación como en su actividad en una comunidad más extendida. Es el ADN de una empresa.

Los cuatro pilares están relacionados entre sí, por supuesto, todos convergen hacia la consolidación de la empresa consciente: un liderazgo sólido, visionario y consciente que permee, forme y refuerce el clima y la cultura organizacional de acuerdo con una comprensión clara sobre el mundo social y natural; un propósito superior compartido por todos los miembros de la organización que genere un cambio en el mundo hacia una sinergia compartida y un equilibrio con la comunidad y el medio ambiente; una cultura organizacional dotada de valores y creencias, y una relación clara con los grupos de interés que ofrezca un significado compartido a quienes forman parte de la empresa y la haga diferente a las demás, generando valor para todos y todas y tomando en consideración la interconectividad y la necesidad de construir sinergias mediante estrategias «ganar-ganar».

Para explorar en profundidad estas cuestiones y saber un poco más de las empresas que han trabajado en la mejor manera de hacer negocios en cada uno de los pilares señalados, este volumen se divide en cuatro secciones. Cada una de ellas se centra en uno de los cuatro pilares fundamentales propuestos por Mackey y Sisodia (2014). A modo de introducción a las secciones, un colaborador de Capitalismo Consciente, Capítulo México, reflexiona sobre uno de los pilares y explica su relevancia para repensar el mundo de los negocios en nuestro país. En cada sección se presentan varios ejemplos de empresas mexicanas que demuestran avances significativos en el pilar correspondiente como parte de su particular

viaje para convertirse en una empresa consciente. Si bien hemos escogido a las empresas incluidas en cada sección para ejemplificar una aproximación empresarial al respectivo pilar, los autores de cada capítulo han tratado de enfatizar cómo el modelo completo de Sisodia se usa (ya sea deliberada o intuitivamente) para orientar sus acciones hacia una manera distinta de hacer negocios.

El objetivo de este libro no es juzgar los méritos o carencias de una u otra empresa ni justificar de modo alguno que sean organizaciones enteramente conscientes, sociales, o sostenibles. Los autores y autoras de este libro, pretendemos, más bien, identificar algunos de los avances en el *journey*, en el viaje hacia el Capitalismo Consciente en nuestro país. Cada organización experimenta su propio proceso y aprende poco a poco el modo de llegar a ser una empresa más consciente. No hay casos perfectos, siempre hay retos y tropiezos, así como diferentes aproximaciones y formas de llegar al Capitalismo Consciente. Cada empresa tiene su propio proceso de descubrimiento y de consolidación en cada uno de los pilares y en su vocación de adquirir mayor conciencia y balance: cada viaje es único e inspirador, por lo que esperamos disfruten de la lectura de estas experiencias vivas.

Estamos experimentando un momento de inflexión, de reflexión y de inspiración para que cada vez más empresarios, empresarias y empresas orienten su actividad hacia un modo más consciente de hacer negocios con el fin de elevar el florecimiento humano y crear un mundo sostenible. Los casos relatados en este libro muestran que es posible cambiar la forma de hacer negocios en México para asegurar su viabilidad económica en el largo plazo, creando prosperidad y valor para todos los grupos de interés y elevando a la humanidad a través de la práctica empresarial. Esperamos que los especialistas en el tema, los medios de negocios, los y las empresarios y empresarias, los y las emprendedores y emprendedoras, el sector público, el estudiantado y el público en general disfruten de la lectura de este volumen, aprendan y, sobre todo, adopten una actitud abierta a la posibilidad de esta transformación que tanto reclama nuestra situación actual.

Agradecemos a Capitalismo Consciente, Capítulo México, por compartirnos sus vivencias y buenas prácticas de empresas conscientes con quienes han trabajado anteriormente, igualmente a sus colaboradores y colaboradoras por las reflexiones y aportaciones que introducen cada pilar en las cuatro secciones del libro.

Queremos dar especialmente las gracias a Grupo Proeza quienes con su apoyo y confianza nos permiten publicar este libro para documentar casos mexi-

canos que sirven de inspiración para sumar más organizaciones al viaje de una empresa consciente. Esto nos faculta para continuar transformando la educación en negocios y la consciencia empresarial en líderes y organizaciones con el fin de crear una sociedad más justa y próspera.

«Los negocios conscientes ayudarán a evolucionar nuestro mundo para que miles de millones de personas puedan florecer, llevando vidas llenas de pasión, propósito, amor y creatividad; un mundo de libertad, armonía, prosperidad y compasión»

(Sisodia, Wolfe y Sheth, 2007).

**Dra. María de la Paz Toldos Romero**

**Dr. Mark W. Wood Caballero**

Guadalajara, México, otoño, 2022

## REFERENCIAS

- Mackey, J. y Sisodia, R. (2014). *Conscious capitalism: Liberating the heroic spirit of business*, Boston (Mass.). Harvard Business Review Press.
- Sisodia, R., Henry, T. y Eckschmidt, T. (2018). *Conscious capitalism field guide: Tools for transforming your organization*, Boston (Mass.). Harvard Business Review Press.
- Sisodia, R., Wolfe, D. y Sheth, J. (2007). *Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose*, Wharton School Publishing-Pearson Education.