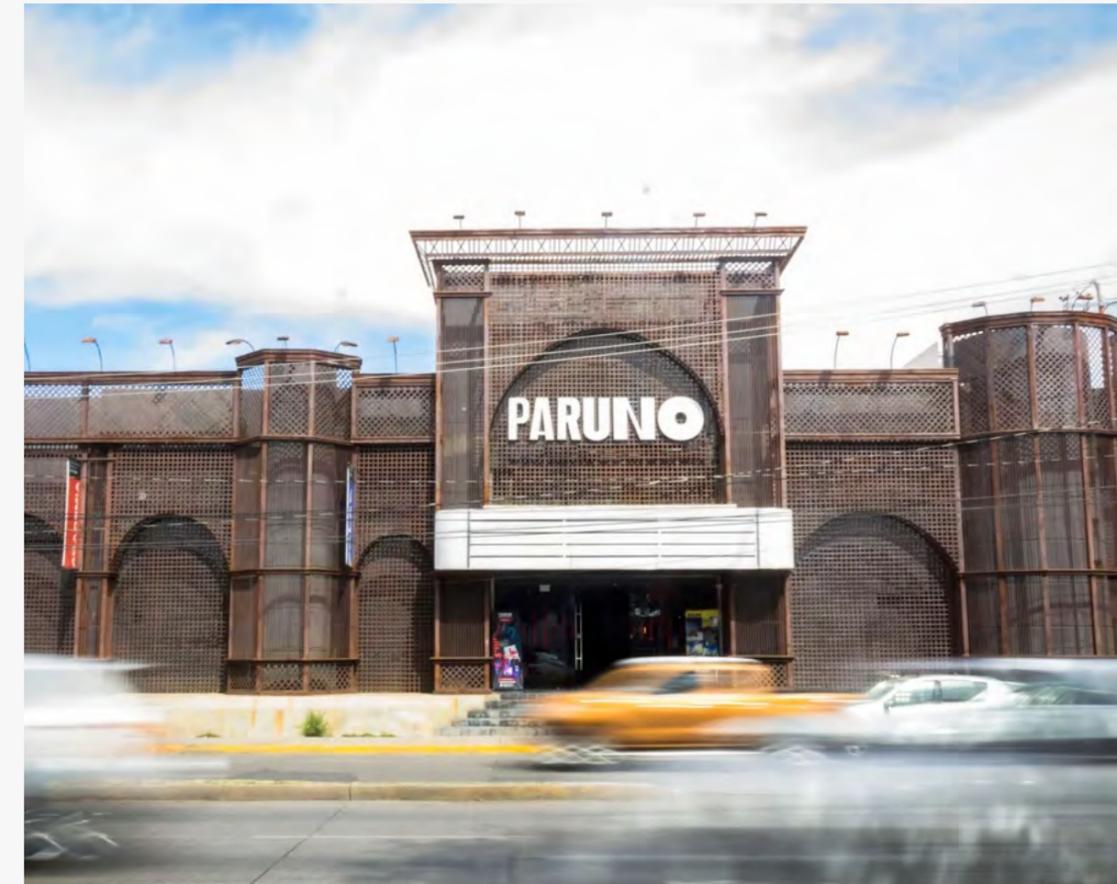


Empresas con vida digna: Campeones en responsabilidad social

Transformando empresas, empoderando vidas a través del ingreso digno: PARUNO

Fecha de publicación: Noviembre, 2024



Centro de Empresas
Conscientes

PARUNO



Autores:
María del Pilar Gómez Carreño, Horacio Carreón Flores, José Antonio Tame Said.

Derechos Reservados © Educación Continua del Tecnológico de Monterrey. Se prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

Introducción

Este “caso de negocio” forma parte de una serie que muestra cómo empresas de distintos tamaños, ramas económicas y regiones geográficas asumieron el compromiso con el bienestar de su personal vía el incremento de los salarios para tener calidad de vida digna.

Es un insumo de *Vida Digna: Iniciativa por un Ingreso Digno*, que es la confluencia de un conjunto de organizaciones empresariales y civiles, que coincidimos en la urgencia de superar el paradigma de crecimiento económico y competitividad basado en bajos salarios para transitar a un modelo de desarrollo inclusivo.

Vida Digna: Iniciativa por un Ingreso Digno, tiene como propósito promover la concientización y la acción de las empresas para que de manera voluntaria y mediante planes de mejora productiva puedan aumentar las remuneraciones de su personal, de tal manera que las personas con los puestos de trabajo menos calificados y de menor salario, superen la pobreza, puedan vivir conforme a la dignidad humana y aspiren a ser parte de la clase media.

Ofrecemos estos ejemplos de negocios que cumplen con una genuina responsabilidad social empresarial. Muestran herramientas y rutas de acción que les permitieron asumir este compromiso. Su primer paso fue adoptar de inmediato “nóminas libres de pobreza” para evitar que haya personas colaboradoras con salarios por debajo del umbral de pobreza y a partir de ahí aplicaron un plan de mejora de salarios y productividad hasta lograr el ingreso digno.

Agradecemos al Tecnológico de Monterrey su colaboración. Esperamos estos casos sean de utilidad y sirvan de inspiración a muchas empresas. Porque quien trabaja no debe ser pobre.

Acción Ciudadana Frente a la Pobreza

Noviembre de 2024

Perfil empresarial

PARUNO, es una destacada marca mexicana de calzado fundada en 1987 en León, Guanajuato, por Salvador Suárez. La empresa comenzó como una pequeña fábrica gracias a la invitación y apoyo financiero de un tío de Salvador, quien, tras graduarse de la Universidad Iberoamericana en la Ciudad de México, decidió aceptar el desafío de emprender su propio negocio en la capital de la producción de calzado en México. Inicialmente, PARUNO contaba con 15 colaboradoras y colaboradores y una producción diaria de 30 pares de zapatos, lo que sentó las bases para su crecimiento sostenido.

Con más de 30 años de existencia, PARUNO se ha consolidado como una empresa innovadora que combina moda y música para fomentar un cambio positivo en la sociedad. Actualmente, emplea a cerca de 750 colaboradoras y colaboradores, produce miles de zapatos al día. En 2002, PARUNO obtuvo la licencia para diseñar, fabricar y comercializar calzado para Dockers®, y en 2005 añadió la marca Levi's® a su portafolio (PARUNO, 2024). La empresa es conocida por su compromiso con la calidad, el diseño estético y la responsabilidad social, enfocándose en la producción de moda sostenible y circular. PARUNO adopta un enfoque colaborativo y circular en sus operaciones, promoviendo prácticas de consumo responsables y minimizando el impacto ambiental.

El sector industrial en el que opera PARUNO es la fabricación de calzado, un área que en México ha enfrentado momentos difíciles debido a la competencia de calzado importado desde China y otros países (Data México, Secretaría de Economía, 2024), lo que ha generado desafíos significativos para los productores locales (Statista, 2024a). A pesar de estos retos, México se encuentra entre los doce principales productores de calzado a nivel mundial y exporta cantidades considerables de calzado, principalmente a los Estados Unidos (Statista, 2024a). Es un mercado competitivo donde las prácticas laborales han tendido a enfocarse en el pago de bajos salarios, muchas veces de manera informal, lo cual ha complicado la retención de mano de obra calificada. En tiempos recientes, el sector ha experimentado cierres de varias fábricas y un aumento en el desempleo. Un ejemplo reciente es el cierre de una gran planta de Flexi, tras perder el contrato de maquila de las botas Timberland debido a las bajas ventas de esta marca (El CEO, 2024).





La visión de PARUNO es ser la mejor opción para todos los actores de su cadena de valor, incluyendo clientes, su fuerza laboral, proveedores, accionistas, gobierno y sociedad en general. **Su propósito es “ser una empresa altamente eficiente y profundamente humana, por medio de un ingreso digno para sus colaboradoras y colaboradores y altos estándares de responsabilidad social”** (PARUNO, 2024). Con certificaciones como ISO 9001:2015 y MSQ (Mexican Shoe Quality) (PARUNO, 2024), y un sólido compromiso ambiental, PARUNO no solo busca satisfacer a sus clientes, sino también contribuir positivamente a la sociedad y al medio ambiente, estableciéndose como un modelo a seguir en la industria del calzado.



Génesis y desarrollo: hacia una política de ingreso digno

Desde mediados del 2018, PARUNO se involucró activamente en la iniciativa “Alianza por la Prosperidad” que de acuerdo a su sitio en internet se definen como: “ Una red de colaboración impulsada por el sector privado para trabajar juntos sociedad, empresarios y gobierno por un futuro próspero para Guanajuato”, cuya visión es “Un México Próspero a partir de: 1.- Crear un modelo donde el desarrollo no refleja solo crecimiento económico, sino además mejora las condiciones de vida de las personas; 2.- Un México construido por iniciativas de gran impacto que involucran a toda la sociedad.” (Alianza para la prosperidad, 2024). En la ciudad de León, bajo el liderazgo de Luis Gerardo González, presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) esta iniciativa se formalizo el 13 de septiembre del 2022, y en esta fecha definieron diez líneas estratégicas de trabajo:

1. Promover la Alianza para la Prosperidad entre la sociedad.
2. **Saber cuál sería el salario para tener una vida digna en León.**
3. **Foro trabajo digno, para analizar y dialogar sobre el tema.**
4. Certificación “Empresa libre de pobreza”.
5. Promover creación de empleos formales en zonas marginadas.
6. Agua y drenaje para todos, reconocer el derecho a tenerlos.
7. Acciones para acelerar la regulación de fraccionamientos.
8. Simplificar tramitología para crear mejores empleos.
9. Mejorar movilidad y accesos a colonias de zonas marginadas.
10. Mayor acceso a las guarderías y estancias infantiles (SIC) (TV 4 de León, 2022).

Esto dio el inicio al trabajo en todo lo referente al ingreso digno y la creación de distintivos como: “**Empresa consciente: Promotora de vida digna**” (León Noticias, 2024). Salvador Suárez, CEO de PARUNO, fue y es un promotor activo de estas iniciativas, por lo que se apoyaron en la metodología desarrollada en Chihuahua por la iniciativa México Digno, adaptándola a las realidades económicas de la ciudad de León (México Digno, 2024).

El cálculo del ingreso digno para la ciudad de León, según esta iniciativa para 2024 se basa en el costo mensual de varias canastas. La Canasta Básica Alimentaria A, que incluye alimentos esenciales, cuesta \$9,554 pesos. Por otro lado, la Canasta Básica No Alimentaria, que incluye servicios, vivienda y transporte, cuesta \$11,026 pesos. La Canasta B, que contiene ambos elementos antes mencionados, tiene un costo total de \$20,580 pesos. México Digno también sugiere que los Gastos para una Vida Digna, que incorporan diversión y emergencias, suman \$7,276 pesos. Por lo tanto, un ingreso digno en México, según esta iniciativa, es aquel que permite a una familia de 4 integrantes cubrir los costos de la Canasta B y los Gastos para una Vida Digna, lo que da un total de \$27,856 pesos mensuales. Suponiendo que dos personas trabajan en la familia, el ingreso digno por trabajador se estima en aproximadamente \$13, 928 pesos, permitiendo así que la familia viva con dignidad.” (México Digno, 2024).



Fuente: México Digno, 2024.

En PARUNO, esta iniciativa se comenzó a implementar desde principios de 2023. Según un análisis de la situación financiera y para mantener la viabilidad del negocio a corto, mediano y largo plazo, **se determinó que el ingreso digno inicial a pagar sería de \$9,750 pesos al mes**, que es la cantidad que podían pagar según su análisis financiero. Aunque esta cifra es un 30% inferior al ingreso digno calculado para León en 2024, PARUNO tiene un plan estratégico para aumentar este ingreso por encima de la inflación y alcanzar la meta del ingreso digno en los próximos tres años. Este compromiso no solo se enfoca en la remuneración justa, sino también en la creación de un ambiente de trabajo equitativo y justo, demostrando así un fuerte compromiso con la responsabilidad social empresarial.

El compromiso de la empresa PARUNO con el ingreso digno también ejemplifica su enfoque en la responsabilidad social empresarial, donde se reconoce la importancia de generar un impacto positivo en la sociedad y en la comunidad en la que opera. Al priorizar el bienestar y la justicia para sus colaboradoras y colaboradores Salvador, fundador de la empresa, afirma: "Las empresas tenemos la tarea de generar riqueza, pero también el gran compromiso de compartirla". Este enfoque va más allá del éxito financiero, integra la equidad y la sostenibilidad en la empresa y busca inspirar a otros empresarios a seguir su ejemplo, asegurando que las y los trabajadores reciban una remuneración adecuada para vivir con dignidad.

Principales resultados: impacto de la política de ingreso digno

La implementación de la política de ingreso digno en PARUNO ha tenido un impacto significativo en el talento humano de la empresa. Desde su adopción en 2015, esta política ha sido fundamental para mejorar la satisfacción y lealtad de las y los colaboradores, factores críticos para el éxito organizacional. La visión de PARUNO de ofrecer una remuneración justa y adecuada ha contribuido a crear un ambiente de trabajo más equitativo y justo, donde las y los colaboradores se sienten valorados y apoyados. Esta iniciativa no solo ha mejorado las condiciones económicas de los trabajadores, sino que también ha fortalecido su compromiso y motivación, elementos esenciales para el desempeño y la retención del personal.

A lo largo de la historia de PARUNO, se puede observar un impacto positivo en su talento humano debido a su política de ingreso digno. Este cambio en la filosofía empresarial, que pone a las y los colaboradores en el centro de la planeación estratégica, ha demostrado ser un motor clave de mejoras organizacionales. La empresa ofrece becas completas para aquellos que desean continuar su educación y brinda prestaciones más allá de lo que la ley establece, asegurando el pago formal de salarios completos.

En contraste, muchas otras empresas en la industria no operan conforme a las disposiciones oficiales establecidas en cuanto a salarios registrados ante el IMSS, a menudo pagando una parte del salario de manera informal. Esta cultura de respeto y colaboración en PARUNO ha creado un ambiente de trabajo donde las y los colaboradores se sienten valorados y apreciados, lo que fomenta su lealtad y compromiso con la empresa.



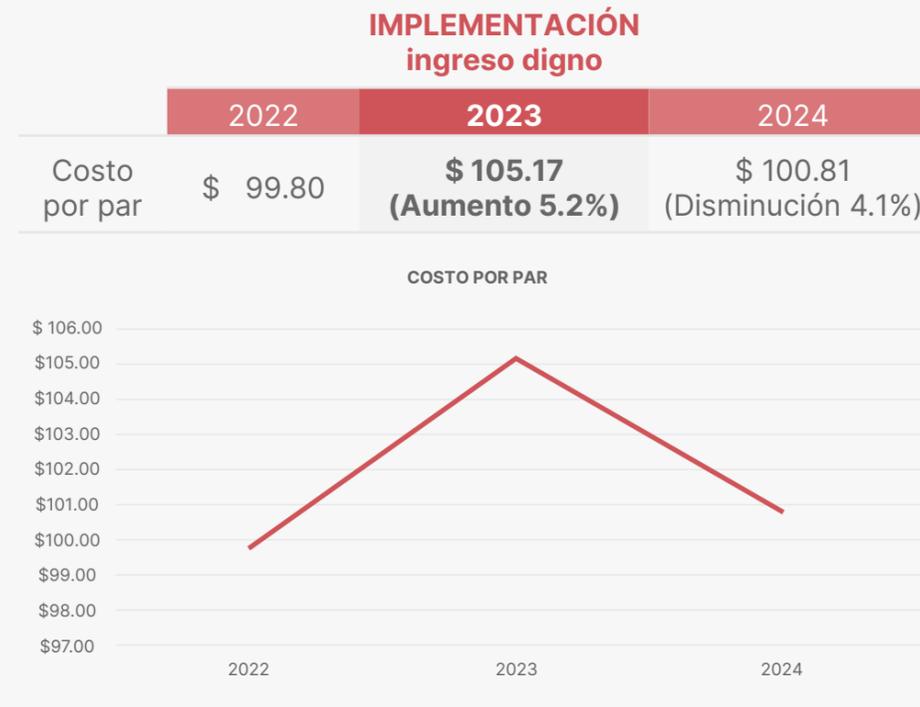
El compromiso de PARUNO con la equidad laboral a través de su proyecto de ingreso y vida dignos ha mejorado significativamente el clima laboral y el bienestar de las y los trabajadores.

Además, la empresa ha invertido en el desarrollo profesional y personal de la fuerza laboral, permitiéndoles adquirir nuevas habilidades y avanzar en sus carreras, lo que ha fortalecido el equipo de trabajo y contribuido al éxito continuo de la empresa. Los valores empresariales centrados en la responsabilidad social, la equidad laboral y la colaboración han creado un entorno de trabajo positivo y motivador, reflejándose en una disminución de la tasa de rotación que pasó del 4.47% en 2021 al 1.9% en lo que va de 2024. La identificación de las y los colaboradores con la empresa es muy fuerte, el ambiente laboral ha mejorado significativamente y se ha desarrollado adecuadamente el trabajo en equipo. La satisfacción laboral se encuentra en un 81% y el cumplimiento de la NOM-035 en un 70%.

En PARUNO, las y los compañeros, con ingresos superiores al del ingreso digno han mostrado solidaridad con sus compañeros, trabajando con mayor ahínco y dedicación, lo que ha contribuido a un ambiente de trabajo sano y una disposición constante a mejorar. Estos esfuerzos han sido fundamentales para generar un impacto positivo en la comunidad laboral, promoviendo una cultura de respeto, colaboración y mejora continua.

Análisis de la viabilidad financiera

La implementación del ingreso digno en PARUNO ha tenido impactos financieros significativos. En un principio, la empresa disminuyó las utilidades por el aumento de costos y gastos, mientras que los ingresos permanecieron estables. Esta situación generó preocupación, ya que no era posible trasladar esos costos al mercado debido a la sensibilidad al precio en la industria del calzado. **Sin embargo, a casi un año y medio desde la adopción del ingreso digno, se han observado beneficios indirectos que comienzan a compensar la disminución inicial de las utilidades.** El estado de ánimo y el compromiso de las y los colaboradores ha mejorado significativamente, resultando en una mayor productividad y eficiencia operativa. Asimismo, la empresa ha logrado una reducción notable en la rotación de personal, disminuyendo los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos colaboradoras y colaboradores. En la siguiente tabla, podemos observar, que el costo por par de zapatos se incrementó en un 5.2% respecto al año anterior a implementar el ingreso digno, pero ya en 2024, se logró un incremento en la productividad y están en el camino de lograr un costo similar o menor en unos meses.



La reputación de PARUNO se ha fortalecido tanto en la comunidad local como en el mercado internacional, atrayendo a clientes y socios comerciales que valoran las prácticas empresariales éticas y responsables. Esta mejora en la percepción pública ha abierto nuevas oportunidades de negocio y ha permitido a la empresa diferenciarse positivamente de sus competidores. Actualmente,

PARUNO exporta sus zapatos a 11 países, incluyendo Estados Unidos, Francia, Italia, Reino Unido, Japón y varios en Sudamérica. Este crecimiento en el volumen de exportación, gracias a la relación precio-calidad, ha incrementado su facturación y permitirá nivelar las utilidades (Statista, 2024b).

El análisis de la viabilidad financiera de las políticas de ingreso y vida dignos implementadas por PARUNO es crucial para entender su impacto económico. Estas iniciativas buscan no solo mejorar las condiciones laborales de las y los colaboradores, sino también asegurar la sostenibilidad económica de la empresa a largo plazo. A través de la adopción de prácticas de capitalismo consciente, PARUNO ha integrado sus objetivos sociales y financieros, demostrando que la responsabilidad social puede coexistir con el éxito empresarial. Estudios citados en el Harvard Business Review muestran que las empresas que practican el capitalismo consciente tienden a superar significativamente al mercado, sugiriendo que las políticas éticas y responsables pueden traducirse en un rendimiento financiero superior (Barton, 2021).

Lecciones aprendidas y directrices para el futuro en el camino hacia la conciencia empresarial

El caso de PARUNO es un testimonio inspirador de cómo una empresa puede transformarse al poner a sus colaboradoras y colaboradores en el centro de su estrategia empresarial. Salvador Suárez fundador y Liliana Valadez, directora administrativa; han demostrado que implementar políticas de ingresos dignos no solo es una cuestión de justicia social, sino también una estrategia viable y beneficiosa a largo plazo. Esta filosofía de poner a las y los colaboradores en el centro implica redefinir la relación con ellos, ofreciendo no solo un ingreso digno, sino también una serie de prestaciones y atenciones que les permitan desarrollarse tanto profesional como personalmente.

PARUNO recomienda a otras empresas adoptar una mentalidad de conciencia empresarial, integrando prácticas éticas, sostenibles y socialmente responsables en todas las áreas de operación. A continuación, se presentan las mejores prácticas que PARUNO ha implementado y que pueden servir de guía para otros directivos que buscan hacer una diferencia en sus organizaciones:

Para otros empresarios que desean implementar políticas de ingreso digno similares a las de PARUNO, se sugiere seguir una serie de pasos prácticos:

- 1. Evaluar la situación financiera de la empresa** para determinar la viabilidad de implementar un ingreso digno sin comprometer la sostenibilidad económica a largo plazo.
- 2. Colaborar con asociaciones gubernamentales y empresariales** que promuevan prácticas empresariales responsables. Estas asociaciones pueden proporcionar recursos, estudios y foros para apoyar la implementación de políticas de ingreso digno.

- 3. Desarrollar un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo** para ajustar los salarios de la fuerza laboral. Este plan debe incluir metas claras y una metodología para aumentar los ingresos de manera sostenible, teniendo en cuenta factores como la inflación y el costo de vida.
- 4. Invertir en la educación y el desarrollo profesional de las y los colaboradores.** Esto no solo mejora sus habilidades y conocimientos, sino que también fortalece su compromiso y lealtad hacia la empresa.
- 5. Promover una cultura de respeto y colaboración en el ambiente de trabajo.** Fomentar un entorno positivo donde se valoren el respeto mutuo y la colaboración puede incluir la creación de programas de bienestar y actividades que promuevan la cohesión del equipo.
- 6. Monitorear y ajustar las políticas de ingreso digno regularmente para asegurar su efectividad y sostenibilidad.** Esto incluye realizar encuestas de satisfacción laboral y analizar indicadores de desempeño como la rotación de personal y la productividad.
- 7. Comunicar y celebrar los logros en la implementación de las políticas de ingreso digno.** Informar a todos los stakeholders sobre los avances y celebrar estos logros refuerza el compromiso con la responsabilidad social y motiva a las y los colaboradores a continuar trabajando hacia los objetivos de la empresa.

Imaginemos por un momento el impacto transformador si más empresas a nivel nacional decidieran seguir las iniciativas de PARUNO. **¿Qué pasaría si el compromiso con ingresos dignos y un trato equitativo se convirtiera en la norma en todos los sectores?** Esta visión no solo podría **elegir el estándar de vida de innumerables personas trabajadoras**, sino también **fortalecer la estructura misma de nuestra economía y sociedad**. PARUNO ha demostrado que es posible integrar la equidad y la sostenibilidad en el corazón de una empresa exitosa, y ahora es el momento para que otros sigan su ejemplo.

Este es el momento para que los líderes empresariales den un paso al frente y se comprometan con el cambio. **Adoptar iniciativas que garanticen una vida digna no es solo una inversión en el capital humano, sino un paso crucial hacia la transformación sustentable de nuestras empresas y comunidades.** La jornada hacia un futuro más justo y próspero comienza con acciones concretas hoy. **Unidos, podemos redefinir el éxito empresarial asegurando que cada trabajadora y trabajador, sin importar su rol o industria, tenga la oportunidad de vivir con dignidad y justicia.** La experiencia de PARUNO es una prueba contundente de que el cambio es posible y nos beneficia a todos.



Referencias

- Alianza por la Prosperidad. (2024). Recuperado el 1 de julio de 2024, de <https://alianzaporlaprosperidad.org/>
- Barton, D. (2021, Agosto 31). Capitalism for the long term. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/03/capitalism-for-the-long-term>
- Data México, Secretaría de Economía. (2024). Fabricación de calzado en México. Recuperado el 1 de julio, 2024, de <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/footwear-manufacturing?yearEconomic-Census=option2>
- El CEO. (2024). La crisis de Timberland impacta a Flexi; por eso cerró la planta en Guanajuato. Recuperado el 1 de julio de 2024, de <https://elceo.com/negocios/>
- Frente a la Pobreza. (2024). Recuperado el 1 de julio de 2024, de <https://frentealapobreza.mx/com-2235/>
- León Noticias. (2024). Presentan Alianza por la Prosperidad en beneficio de las familias que más necesitan. Recuperado el 1 de julio de 2024, de <https://enterate.leon.gob.mx/presentan-alianza-por-la-prosperidad-en-beneficio-de-las-familias-que-mas-necesitan/>
- México Digno. (2024a). Acompañamiento. Recuperado el 1 de julio de 2024, de <https://www.mexicodigno.com/acompanamiento/>
- México Digno. (2024b). México Digno – Tú puedes ayudar a cambiar nuestro país. Recuperado el 1 de julio de 2024, de <https://www.mexicodigno.com>
- PARUNO. (2024). Presentación corporativa PARUNO [Presentación Power-Point], páginas 3, 6, 10.
- Persé. (2024). Guía Persé para el cálculo del ingreso digno. Recuperado el 1 de julio de 2024.
- Shoes From Mexico. (2024). ParUno - Shoes from Mexico. Recuperado de <https://shoesfrommexico.com/brands/paruno>
- Sisodia, R., Wolfe, D., & Sheth, J. (2007). Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Statista. (2024a). Industry revenue of "Leather upper footwear manufacturing" in Mexico from 2012 to 2024 (in billion U.S. Dollars). Recuperado el 1 de julio de 2024.
- Statista. (2024b). Leading 5 footwear export markets of the United States in 2022, by quantity (in million pairs). Recuperado el 1 de julio de 2024.
- Statista. (2024c). Monthly production value of footwear in Mexico from January 2018 to December 2023 (in thousand Mexican pesos). Recuperado el 1 de julio de 2024.
- Statista. (2024d). Revenue of the footwear market worldwide by country in 2023 (in billion U.S. dollars). Recuperado el 1 de julio de 2024.
- TV Cuatro. (2024). Apuestan empresarios Alianza por la Prosperidad de Guanajuato. Recuperado el 1 de julio de 2024, de <https://tvcuatro.tv/noticias/apuestan-empresarios-alianza-por-la-prosperidad-de-guanajuato>
- Quiénes Somos | CONEVAL <https://www.coneval.org.mx/quienessomos/Paginas/Quienes-Somos.aspx>