

# Programa de fomento para la generación de nuevas empresas basadas en los principios y valores de la economía social entre los estudiantes recién egresados de las universidades

Cerdio Vázquez, Juan Humberto

2018

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/3561>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto  
Presidencial del 3 de Abril de 1981



PROGRAMA DE FOMENTO PARA LA GENERACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS  
BASADAS EN LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ECONOMÍA SOCIAL ENTRE LOS  
ESTUDIANTES RECIÉN EGRESADOS DE UNIVERSIDADES

DIRECTOR DEL TRABAJO

Mtro. Juan Manuel Martínez Louvier

ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO

que para obtener el Grado de

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL

presenta

JUAN HUMBERTO CERDIO VÁZQUEZ

## ÍNDICE

RESUMEN .....	2
Protocolo de Investigación.....	3
A. Planteamiento del Problema .....	3
B. Objetivo .....	3
C. Objetivos Específicos .....	3
D. Justificación.....	3
E. Elementos del Marco Teórico .....	4
F. Apartado Metodológico .....	5
Introducción.....	6
1. Elementos Teóricos y Definiciones .....	8
1.1 El Trabajo .....	8
1.1.1 Etimología del Trabajo.....	8
1.1.3 Visión Sociológica .....	17
1.1.4 El Trabajo desde el Derecho .....	18
1.1.5 El trabajo desde la óptica de la religión .....	19
1.1.6 La Esclavitud .....	21
1.2 La Empresa.....	22
1.3 Emprendimiento.....	25
1.4 Empresa Social.....	26
1.5 Definición Personal Empresa Social .....	27
2. Programa para Fomentar el Emprendimiento Colectivo basado en Principios y Valores de Economía Social entre Egresados de Universidades .....	27
2.1 Introducción al Programa .....	27
2.2 Presentación Juan Humberto Cerdio Vázquez: Decisiones.....	29
2.2 Proyección Minimalism: A Documentary about the important things. ....	46
2.3 Definiciones Colectivas de Economía Social.....	53
2.4 Pruebas: Habilidades y Motivaciones del Emprendedor.....	57
2.5 Casos Reales: Emprendimientos Colectivos .....	64
2.5.1 Food Network Consulting .....	64
2.5.2 Brodmann 52.....	68
2.5.3 Grupo EHO.....	70
2.5.4 Anxech .....	75
2.5.5 Reflexión Empresas Invitadas .....	78
2.6 Design Thinking por Equipos .....	78
2.7 Desarrollo y Venta de Prototipo.....	84
2.8 Cierre y Evaluación del Programa.....	87
3. Evaluación del Programa Piloto realizado con estudiantes de diferentes semestres de Preparatoria y Universidad Ibero Puebla. ....	90
3.1 Formato de Evaluación .....	90
3.2 Resultados de Evaluación del PEC.....	90
3.3 Discusión de Resultados de Evaluación del PEC.....	90
4. Áreas de Mejora del Programa Piloto realizado con estudiantes de diferentes semestres de Preparatoria y Universidad Ibero Puebla. ....	96

4.1 Propuestas de Mejora al Programa .....	96
5. Sumario de Resultados .....	98
6. Conclusiones .....	100
Bibliografía .....	103
Anexos .....	106
Anexo 1. Programa Emprendimiento Colectivo .....	106
Anexo 2. Plática HCV.....	107
Anexo 3. Principios y Valores.....	108
Anexo 4. Tabla comparativa.....	109
Anexo 5. Decálogo de Valores FNC.....	110
Anexo 6. Formato de Evaluación .....	111
Anexo 7. Resultados Evaluación.....	112

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Matriz habilidades/pasiones .....	62
Figura 2. Matriz de clasificación de ideas.....	83

## RESUMEN

El proyecto expone en primera instancia el diseño de un programa de fomento para la generación de empresas basadas en principios y valores de economía social. Posteriormente, el programa diseñado se realizó con un grupo de estudiantes universitarios en diferentes estadios de su proceso formativo con el objetivo de evaluar el impacto del mismo y las diferencias de valoración para cada uno de los grupos de estudiantes que participaron.

El programa constó de 9 sesiones, cada una de ellas fue sometida al proceso de evaluación, con el objetivo de entender que elementos del programa tenían que ser fortalecidos e incluso si era necesario modificar el programa. De la evaluación obtenida se obtuvo un cuadro de mejoras para cada sesión del programa y se tomaron los comentarios positivos con el objetivo de fortalecer en ese sentido el programa en general.

Finalmente se presenta un sumario de resultados que detalla cada uno de los elementos tomados para mejorar el programa diseñado. De acuerdo con la evaluación el 94.12% de los participantes concluyó el programa de 3 días con elementos suficientes para considerar que ellos SI emprenderían un proyecto empresarial basado en principios y valores de economía social, considerando para este emprendimiento, sus principales habilidades y pasiones en la vida. Así como hacerlo de manera colectiva, complementando habilidades con compañeros que tienen otras diferentes, y que, sin ser afines en lo social, compartan las mismas pasiones en la vida.

Con este relevante dato y considerando que tenemos un programa diseñado con elementos que se conoce se deben mejorar para incrementar su impacto en los estudiantes, proponemos realizar de manera sistémica este programa en diversos foros universitarios, enfocándonos a estudiantes recién egresados o por egresar, ya que en el programa piloto realizado se detectó que es el grupo de estudiantes que mejor valoró el mismo, debido a que en este preciso momento de su vida, los elementos que se presentan en el programa, pueden ser definitorios en el proceso de toma de decisiones en su vida.

## **Protocolo de Investigación**

### **A. Planteamiento del Problema**

En México, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) realizada en el primer trimestre de 2015, 41% de los egresados a nivel licenciatura están desempleados o se encuentran en la informalidad. Es decir, solo 3 de cada 5 tienen un empleo formal. Además, según la misma ENOE, el 33% de los egresados ganan menos que el promedio de los que solo concluyeron la preparatoria.

Por otro lado, solo el 4.4% de la población económicamente activa son patrones o dueños de empresas. Aunque este dato no refleja lo que menciona el reporte global 2015/2016 del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) donde indica que el 36.4% de la PEA percibe que existen en sus entornos buenas oportunidades para emprender un negocio propio.

El desempleo entre los egresados de licenciatura y el bajo ingreso de una parte de los que tienen empleo formal plantea un problema que podría ser resuelto al promover que los recién egresados generen su propio empleo; sin embargo, la estadística indica que el porcentaje de emprendimiento es bajo, aunque perciban que existen condiciones. Con estos datos percibimos el problema de empleos entre recién egresados de licenciatura en México.

### **B. Objetivo**

Desarrollar un programa que incentive la generación de nuevas empresas en emprendimientos colectivos basados en principios y valores de economía social entre los recién egresados de universidades.

### **C. Objetivos Específicos**

- Identificar metodologías de emprendimiento individual del modelo capitalista y de empresas basadas en principios y valores de empresas de economía social.
- Diseñar el programa de motivación para generar nuevas empresas colectivas.
- Realizar el taller con un grupo de estudiantes de la Ibero Puebla.
- Evaluar el programa por medio de una encuesta con los estudiantes.

### **D. Justificación**

La herramienta incentivará a estudiantes recién egresados a formar su propia empresa de manera colectiva, junto con otros compañeros que compartan las mismas motivaciones y preferencias en actividades específicas, pero con habilidades complementarias, logrando así un emprendimiento más sólido y con mayor posibilidad de éxito a largo plazo.

Al incentivar a emprender en este modelo colectivo, se pretende disminuir la tasa de desempleo en estudiantes egresados de licenciatura, así como incrementar el número de empresas locales que a su vez generen más empleos. El porcentaje de dueños de empresas será mayor al actual y sobre todo una mayor cantidad de la población económicamente activa se desempeñará en actividades que le motivan y para las cuales utilizan sus principales habilidades.

## **E. Elementos del Marco Teórico**

- **Definiciones:**
  - Trabajo
  - Empresa
  - Emprendimiento
  - Empresa Social
  - Emprendimiento Colectivo
  - Emprendedor
  - Motivaciónn
  - Habilidades
- **Procedimientos:**
  - Pruebas de Habilidades
  - Pruebas de Motivaciones
  - Métodos de orientación vocacional
  - Análisis Estadísticos
- **Casos Reales:**
  - Emprendimientos colectivos exitosos
  - Empresas colectivas sin éxito
  - Emprendimientos individuales exitosos
  - Emprendimientos individuales sin éxito
  - Factores claves de éxito y fracaso en estos emprendimientos

## **F. Apartado Metodológico**

- Realizar investigación bibliográfica sobre los conceptos planteados de Economía Social, más los que surjan en esta exploración. Definirlos de manera concreta y contrastar las visiones de diferentes autores expertos en el tema.
- Indagar casos de éxitos reales de emprendimientos colectivos, entrevistar, cuando así sea el caso, o tomar como base las referencias documentales de los hallazgos realizados. Estos casos pueden encontrarse en cualquier parte del mundo. Una vez detallados los casos de éxito, e incluso algunos casos de fracaso, traer a la realidad mexicana y discernir sobre la viabilidad de cada uno de los casos en la misma.
- Conocer técnicas académicas que impulsen y motiven a los estudiantes a realizar emprendimiento basado en habilidades específicas de la persona, así como dinámicas que ayuden a trabajar de manera cooperativa.
- Realizar la encuesta a los estudiantes y buscar los análisis estadísticos correctos que proporcionen información útil para la toma de decisiones, con el objetivo de mejorar el programa para continuar ofreciéndolo en las Universidades.



## **Introducción**

En las próximas páginas describiremos en profundidad un programa para fomentar el emprendimiento colectivo basado en principios y valores de economía social. Para ello, comenzaremos con la exposición de una serie de definiciones que consideramos necesarias para introducir la herramienta, ya que debatiremos conceptos esenciales como el del trabajo, empresas, emprendimientos colectivos, economía social, entre otros relevantes para entender claramente el objetivo y, sobre todo, obtener el mejor provecho del programa. De esta manera, se intentará demostrar que cumple el objetivo de fomentar el emprendimiento colectivo basado en principios y valores de la economía social en recién egresados de Universidades, para así, poder disminuir el problema de desempleo de este sector de la población económicamente activa.

Posteriormente en el segundo capítulo, que es el más profundo de toda la presente tesis, describimos paso a paso cada una de las 9 sesiones de 2 horas de las cuales constó el programa piloto que se realizó dentro de la Ibero con un grupo de estudiantes invitados a participar en el programa.

Todas las sesiones serán descritas paso a paso y entre la descripción se incorporarán algunos comentarios de opinión especificando detalles propios del programa piloto que se realizó en vivo para dar paso al presente documento. En algunos momentos se podrán leer citas textuales de los participantes que se dieron durante el programa, ya que a mi consideración son importantes para demostrar cómo nos fuimos acercando a los resultados finales.

Durante el tercer capítulo, vamos a revisar los resultados de la evaluación entregada al final del programa, mismos que se capturaron en un cuadro de valores determinando promedio y desviación estándar de las evaluaciones de cada una de las sesiones. En cada una de las sesiones se presentan los resultados y se discuten sobre los mismos a la luz de la estadística presentada. En esta etapa solo se manejan datos de resultados y se comentan los mismos, todavía no estamos en posición de decidir cuáles serían las mejoras que realizarle a cada sesión, ya que eso se presentará después.

En el Capítulo 4 nos enfocamos a eso, ya que detectamos los resultados y estuvimos directamente en el taller piloto, se toman estos dos elementos para decidir y proponer cuáles serían las mejoras para el próximo taller, ya que no tenemos que olvidar que este primer programa piloto, tiene como finalidad entender cómo podemos hacer más eficiente el

programa en el afán de conseguir el objetivo planteado. Una vez expuestas las mejoras que se proponen de acuerdo con nuestro análisis, se hará el planteamiento de las adecuaciones y mejoras que haremos para el próximo programa, y así hacerlo en cada programa para que cada uno sea mejor que el anterior.

Finalmente concluimos de una manera poco ortodoxa, ya que tomé la decisión de exponer las conclusiones expuestas por cada uno de los participantes de manera textual, debido a que, a mi parecer, después de haber vivido en carne propia el programa, los argumentos planteados por cada uno de los participantes son verdaderamente lo que refleja el fruto de este trabajo. Cierro mis conclusiones tomando como base los datos tomados de la evaluación, confirmando que se cumplió el objetivo de fomentar el emprendimiento colectivo basado en principios y valores de economía social con el fin de disminuir el desempleo entre los estudiantes recién egresados de las Universidades en México al haber convencido al 94.12% de los participantes.

## 1. Elementos Teóricos y Definiciones

Estoy convencido que para realizar un programa que tenga como objetivo promover el emprendimiento colectivo, ya sea en Universidades, en comunidades rurales alejadas o en las mismas ciudades, es necesario tener unos fundamentos teóricos sólidos sobre diferentes elementos; por lo que en este primer capítulo pretendo indagar en definiciones de diferentes autores sobre los conceptos que me parecen relevantes para la construcción de mi trabajo. Sin pretender basar mis conclusiones en ello, recordando que este es un proyecto que tiene como objetivo, promover de manera asertiva el emprendimiento colectivo entre, si estudiantes universitarios, pero también en cualquier persona interesada en el modelo.

Los conceptos por definir en lo consecuente son: Trabajo, Empresa, Emprendimiento, Emprendimiento Colectivo, Emprendedor, Motivación y Habilidades. Comenzamos con la que a juicio del que escribe es la columna vertebral de las siguientes, El Trabajo; por tal motivo pasaremos por diferentes definiciones en el tiempo y sobre todo vistos desde diferentes corrientes económicas.

### 1.1 El Trabajo

#### 1.1.1 Etimología del Trabajo

Desde la óptica del que escribe, es imposible no comenzar esta tesis con la definición etimológica del trabajo, sobre todo cuando la definición etimológica del concepto se contraponen con el valor mismo que se le pretende dar a lo largo de la misma al trabajo, entendiendo como tal una virtud humana, que está muy lejos de la definición etimológica del mismo.

*Trabajo* viene del latín *tripalium*, que significaba literalmente ‘tres palos’ y era un instrumento de tortura formado por tres estacas a las que se amarraba al reo.

Mediante una evolución metonímica, adquirió el sentido de ‘penalidad, molestia, tormento o suceso infeliz’ (*Diccionario de la lengua española*). Es decir, este nombre pasó de designar un instrumento de tortura a referirse a uno de los efectos de la tortura: el sufrimiento.

El ver que la connotación del trabajo en la raíz de la palabra, que significa sufrimiento y tortura, anima a explorar y demostrar la importancia del trabajo en el proceso evolutivo humano y la capacidad que tiene este de elevar nuestra condición humana, hasta el grado de considerar el mismo una virtud única, propia del ser humano y condición de la cual, por medio

de la libertad, nosotros somos dueños de la misma y tenemos la capacidad plena de ubicarlo en donde nosotros consideremos que es una herramienta para llevarnos a la plenitud.

Aquí se pretenderá, interpretar de otra manera la definición etimológica y ofrecer el trabajo como una vía de desarrollo humano, promoviendo con argumentos la utilización de este recurso valioso en proyectos propios de generación de riqueza, no necesariamente en proyectos de otra persona basados en la acumulación de capital individual. Aunado a esto, es relevante reforzar que el modelo colaborativo del trabajo multiplica con respecto al individual.

### **1.1.2 Perspectiva Económica**

Es necesario, antes de hablar sobre cualquier proyecto donde esté involucrado una empresa de economía social, entender que toda empresa tiene como fuerza vital el trabajo humano, por lo tanto, vamos a comenzar a desglosar diferentes conceptos de trabajo a lo largo de la historia y sobre todo visto desde diferentes disciplinas.

La etimología del trabajo, como ya lo vimos, viene del latín *tripalium*, palabra que significa “tres palos” y hace alusión a un instrumento de tortura; es decir etimológicamente la palabra trabajo tiene una connotación de penalidad, molestia o sufrimiento.

En el más puro sentido de la palabra, el trabajo hace referencia a un evento *non grato* para las personas. Sin embargo, a lo largo de la historia, e incluso en las religiones, hemos vivido bajo el planteamiento que el ser humano tiene como función propia el trabajo, con esto no quiero decir que aquel que no trabaje no es humano, aunque pensemos; el solo hecho de existir nos pone en posición de trabajar, es decir, ningún ser humano puede estar en el Mundo sin hacer un trabajo y todas aquellas labores que se desempeñan tienen como fondo elevar la condición humana.

Podemos decir que trabajar es un yugo necesario, ya que, sin él no podríamos tener los elementos vitales para subsistir, aunque también es claro que el trabajo aporta mucho más que los elementos vitales de subsistencia; el trabajo es un elemento de realización como ser humano.

Si enfocamos nuestra reflexión, al hecho concreto de que el ser humano *per se*, solo tiene el trabajo como fuente de supervivencia y realización, es más nosotros en la cadena

productiva solo podemos aportar el trabajo, entonces es muy importante darle el valor necesario a nuestra labor diaria, porque es ella misma la que nos hace hombres en este planeta.

Dicen Marx y Engels sobre el trabajo, que “es el elemento que logra elevar la verdadera condición humana del hombre y la única que tiene la capacidad de agregar valor a la materia” (Marx y Engels, 1846)<sup>1</sup>. Con esta reflexión entramos a la descripción que a lo largo de los años se le ha dado al trabajo, desde diferentes ópticas, pero coincidiendo en la importancia humana del mismo.

Vamos a ir revisando varios conceptos de trabajo a lo largo de este capítulo, como ya mencionamos, hay un interés particular del que escribe sobre la visión de Marx y Engels, por lo que a continuación marcaremos algunas de las citas que considero sobresalientes de su trabajo. Sobre el trabajo menciona Marx: "Podemos distinguir al hombre de los animales por la conciencia, por la religión o por lo que se quiera. Pero el hombre mismo se diferencia de los animales a partir del momento en que comienza a producir sus medios de vida...Al producir sus medios de vida, el hombre produce indirectamente su propia vida material" (Marx y Engels, 1846)<sup>1</sup>. En esta cita, vemos un planteamiento comparativo contra otras especies, en el que hace notar que, desde su óptica, el hombre hace su vida material, así de simple, el trabajo da vida a todo lo material que nosotros utilizamos, es decir parte de la consciencia del ser humano y solamente de ahí, para con el trabajo poder transformar la idea y la materia en un elemento material de nuestra propia vida.

Reviso en este punto la idea del trabajo como algo trascendente, ya que solo el humano está en posición de imaginar algo y con el trabajo, solo él puede darle paso a materializar lo que indica su consciencia.

Por otro lado, continuando la línea anteriormente plateada, Engels afirma en la siguiente cita: “El trabajo es la fuente de toda riqueza, afirman los especialistas en Economía política. Lo es, en efecto, a la par que la naturaleza, proveedora de los materiales que él convierte en riqueza. Pero el trabajo es muchísimo más que eso. Es la condición básica y fundamental de toda la vida humana. Lo es en tal grado que, hasta cierto punto, debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre. Es de suponer que, como consecuencia directa de su género de vida, por el que las manos, al trepar, tenían que desempeñar funciones distintas a las de los pies, estos monos se fueron acostumbrando a prescindir de ellas al caminar por el suelo y empezaron a adoptar más y más una posición erecta. Fue el paso decisivo para el tránsito del mono al hombre” (Engels, 1876)<sup>2</sup>.

Este planteamiento me parece aún más audaz, ya que no solamente le da un valor trascendente al trabajo, sino se está concluyendo que el trabajo mismo fue el que hizo al hombre lo que ahora es. Ya que el hombre antes de ser hombre, fue mono y por medio de un proceso evolutivo somos lo que ahora somos, se plantea que gracias a tener que trabajar para sobrevivir y las labores o actividades mismas que ese trabajo plantea, como caminar, excavar, cargar, etc. Fuimos evolucionando hasta llegar a ser hombres, sobre todo haciendo hincapié en la evolución de las manos como herramienta única de los humanos.

Además, no tocan algo que desde mi óptica es verdaderamente relevante, que es la evolución del cerebro y por ende del pensamiento humano, cara a esto reiteramos el papel fundamental que el trabajo tuvo para el proceso evolutivo de la raza humana.

Una vez revisada la importancia del trabajo como condición propia del ser humano, vista desde unos autores, continuemos sobre la misma línea, pero ahora revisando los conceptos de Marx sobre el trabajo en su obra *El Capital*, donde dice: "El trabajo es, en primer término, un proceso entre la naturaleza y el hombre, proceso en que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción su intercambio de materias con la naturaleza. En este proceso, el hombre se enfrenta como un poder natural con la materia de la naturaleza. Pone en acción las fuerzas naturales que forman su corporeidad, los brazos y las piernas, la cabeza y la mano, para de ese modo asimilarse, bajo una forma útil para su propia vida, las materias que la naturaleza le brinda. Y a la par que de ese modo actúa sobre la naturaleza exterior a él y la transforma, transforma su propia naturaleza, desarrollando las potencias que dormitan en él y sometiendo el juego de su fuerza a su propia disciplina." (Marx, 1867)<sup>3</sup>

Es muy notorio en este párrafo que Marx visualiza el trabajo, también como un elemento de transformación de la naturaleza para obtener beneficios materiales no existentes para el ser humano. Es interesante el planteamiento, ya que hasta ahora nos encontramos con el elemento naturaleza, no hay que olvidar que la materia es un elemento de la naturaleza y que no se crea ni se destruye, solo se transforma, por lo que el trabajo del hombre es el único que está en posición de transformarla.

Vamos a seguir avanzando en la historia de la humanidad, al menos desde el planteamiento de los sistemas económicos se refiere, para entrar a revisar los elementos que aporta Keynes, desde su percepción del capitalismo, en lo referente al trabajo. Aunque uno pudiera pensar que Keynes, solo puso al trabajo como un método de producción y un elemento económico costeable, revisando sus textos uno encuentro este tipo de elementos que sobresale de sus teorías, dándole un valor relevante al trabajo.

Keynes dice: “Es preferible considerar al trabajo, incluyendo, por supuesto, los servicios personales del empresario y sus colaboradores, *como el único factor de producción* que opera dentro de un determinado ambiente de técnica, recursos naturales, equipo de producción y demanda efectiva” (Keynes, 1936)<sup>4</sup>. De ahí, Kicillof comenta: “Para Keynes, el trabajo, ayudado por el estado de la técnica y en cierto ambiente natural, es la única fuente del nuevo valor” (Kicillof, 2012)<sup>5</sup>.

Es decir, ciertos elementos de Keynes hacen concluir que él consideraba al trabajo no solo una fuente de valor, sino la única que agregaría algo nuevo a la materia, considerando que sin ella los otros elementos no tendrían transformación alguna. Este punto lo expongo, porque teóricamente uno pensaría que Marx y Keynes se contraponen con la idea del trabajo, pero volvemos a caer en lo mismo, la relevancia y el trabajo como la única fuente de agregar valor a la materia, como coincidencia clara entre autores, que incluso tienen teorías contrarias en su lógica.

Subrayamos estas coincidencias, porque en este capítulo se pretende caminar por la historia reciente del trabajo y terminar en un punto coincidente, el ser humano tiene como valor intrínseco de su condición el trabajo y es aquí donde consideramos determinante decidir dónde vas a invertir esa condición de vida que tienes.

Continuando el análisis de la visión del trabajo de autores y pensadores, lleguemos a Adam Smith y su teoría del valor-trabajo. Smith plantea que el trabajo es la medida exacta para cuantificar el valor. Es decir, el trabajo como fuente de intercambio de mercancía y esa era la unidad de medida para cuantificar el valor de las cosas. Se trata de la teoría del valor comandado o adquirido. Aunque no era el factor determinante de los precios, estos oscilaban hacia su precio de producción gracias al juego de la oferta y la demanda.

Esto nos quiere decir que todo bien producido necesariamente contiene trabajo, este trabajo es la fuerza de los hombres que han interactuado en el proceso de producción de dicho bien, o sea que en todo bien se vende la fuerza de trabajo (de cada hombre que interactuó en el proceso de producción).

El planteamiento de Smith, me parece correcto en toda su acepción, las cosas transformadas por medio del trabajo del hombre, debieran entonces por concepto tener el valor de acuerdo a la cantidad de trabajo que se requirió en su transformación, cara a este planteamiento, una reflexión actual es valorar el tipo de trabajo, es decir no solo cuanto en horas como cantidad, sino en generación de valor en el proceso de transformación de las cosas, pero antes de entrar a esa discusión, dejémoslo en que el valor de las cosas, desde la

óptica de Adam Smith, se debe de dar por cuanto trabajo humano requirieron para su transformación.

Nuevamente llegamos al mismo punto, es de vital importancia el trabajo en la transformación e incremento de valor en las cosas, pero aquí ya empezamos a ponerle un número al valor que agrega, en este sentido solo hablamos en el sentido cuantitativo, pero en el párrafo anterior comenzamos el planteamiento de otorgarle ya un valor cualitativo al trabajo.

En este momento de la tesis es relevante discutir sobre el valor del trabajo y como se fue convirtiendo en una mercancía con precio, prácticamente basado en el mismo mecanismo de oferta y demanda que cualquier otra mercancía. Para esto tomo el ensayo de la Universidad Diego Portales de Chile sobre el libro del pensador austriaco Karl Polanyi, La Gran Transformación. Cito a continuación el ensayo, "Tal vez el análisis más riguroso y por el que más se conoce a Polanyi sea el de la ficción de la mercancía. Según demuestra Polanyi, el trabajo, la tierra y el capital no pueden ser mercancías, de no ser que se cree un mecanismo institucional por el que se supedite totalmente la sociedad (naturaleza y seres humanos) a la economía. Ese mecanismo es la economía de mercado. Polanyi las denomina "ficticias" porque no funcionan como mercancías, es decir, no han sido producidas para la venta. Para que ello sea así, es precisa la acción de un mercado autorregulador, y su funcionamiento requiere separar la economía de la sociedad, hecho insólito que supone la destrucción de la propia sociedad. El argumento de Polanyi viene a ser otra vez opuesto al que propone la teoría liberal: en el mundo feudal y antiguo tanto el trabajo como la tierra y el capital han estado sujetos a leyes y reglamentaciones, además de normas de tipo moral. Es decir, economía y sociedad eran concéntricas. Hizo falta una revolución política para poder desarrollar un nuevo sistema institucional que separase ambas esferas, convirtiéndose la sociedad en apéndice de la economía y la sometiese a sus exigencias y a sus leyes. Esto significaba la pura destrucción de la sociedad." (Universidad Diego Portales, s.f)<sup>25</sup>

Entonces, Polanyi revela que el trabajo no puede ser por ningún motivo mercancía, no es un elemento que conjugue con su definición propia, sin embargo, se podría generar un mecanismo que lo consiguiera, este mecanismo es la economía de mercado; en este sentido, reconocer este mecanismo es declarar abiertamente que el trabajo se transformó en una mercancía. Al hacer esto, el sistema logró separar a la sociedad de la economía y que la primera trabajara para la segunda, caminando así hacía la destrucción misma de la sociedad. Continúan argumentando en el ensayo sobre lo ilógico de haber convertido los tres elementos naturales que no se podían considerar mercancía en mercancía. Dicen que: "La doble paradoja planteada por Polanyi es que, para crear una economía de mercado hubo que instituir un mercado autorregulador y garantizar la provisión de las tres mercancías básicas sin las que



éste no puede funcionar –tierra, trabajo y capital– las cuales, no son mercancías.” (Universidad Diego Portales, s.f)<sup>25</sup>

Es decir, se tuvo que inventar un sistema de mercado ficticio o “invisible” como lo conocemos hasta la fecha para poder comercializar las tres mercancías básicas, que tampoco son mercancías, son mercancías ficticias. Ahí radica la genialidad de Polanyi, en entender cómo construimos un sistema imaginario para darle precio, a lo que, en concepto, antes no tenía. Cierran el tema de las mercancías ficticias tocando lo que al parecer de Polanyi es la más relevante de las tres, “De esos tres elementos, el humano –el trabajo– es el que más atención le merece al autor del libro. A su juicio, la ficción de la mercancía era más grave, no ya solo en términos económicos, sino por lo que ello supone de cara a las consecuencias sociales. Siguiendo el curso del libro, Polanyi investiga y analiza la creación de un mercado de trabajo a partir de las Leyes de Pobres, y las consecuencias sociales que ello tuvo, deteniéndose en aspectos culturales o psicológicos, que en su discurso tienen mucho peso especialmente a la hora de entender los totalitarismos. Pese a ser éste un ensayo en clave sociológica no es este el punto que más nos interesa, sino los aspectos de cambio institucional. En este sentido, las leyes de pobres allanaron el camino para transformar la sociedad en materia prima; los trabajadores en mano de obra.” (Universidad Diego Portales, s.f)<sup>25</sup>

El último renglón es estremecedor, Polanyi entendió el grave problema que significaba convertir el más importante de los elementos, el trabajo, en mercancía. Eso significaba, con el tiempo, cambios sociales y separación severa entre las clases, todo derivado de una realidad determinante hasta nuestros tiempos, el sistema ha convertido a cada uno de los elementos de nuestra sociedad, a todos y cada uno de nosotros, seres humanos, en simple materia prima. Materia prima que se puede intercambiar por cualquier otra y así, un elemento único del ser humano, que es la esencia misma de las personas, se transformó en eso, en otra pieza más del sistema ficticio; quitándole así el verdadero valor que tiene. Todo se transformó para poder conseguir esto que hasta la fecha sigue generando que cada ser humano, se considere una materia prima, que entre más se adecue al sistema, más valor de compra tiene en el mercado.

Seguramente a estas alturas de la discusión, vendrán ideas a la cabeza, como el hecho que en la actualidad ya el trabajo no tiene un costo ni cuantitativo ni cualitativo en muchos casos. Es decir ahora, como en el caso de China, el valor del trabajo tiende a cero, es decir elementos de transformación tienen precios risibles, debido a que el trabajo tienen un valor en

el mismo sentido o en el otro sentido, alguien que se dedica a inflar precios en el mercado de materias primas y luego venderlas a precios altos, sin nada que respalde esos precios, acaba obteniendo un valor muy alto por su trabajo y aquí se puede decir, que a eso nos referimos con cualidades del trabajo, pero no ya que aquí simplemente el valor humano del trabajo es utilizado y valorado con una infinita diferencia, no por la generación de valor, sino por la generación de capital y es ahí donde radica la discusión de la repartición de la riqueza de la que vendremos hablando a lo largo de este escrito.

Siguiendo la exploración sobre los tratados de Smith, ahora extrapolaremos el valor del trabajo a las naciones, precisamente de un fragmento tomado de su obra La Riqueza de las Naciones: “El trabajo anual de un país es aquel fondo que en principio proporciona todas las cosas necesarias y convenientes para la vida y que anualmente consume el país; y estas cosas son siempre o el producto inmediato de este trabajo, o compradas a otros países con este producto.” (Smith, 1776)<sup>6</sup>, llama la atención a estas alturas escuchar eso del principal teórico del capitalismo, ya que hoy por hoy, la riqueza de las naciones ya no está dada por la cantidad de trabajo que cada país realice, ante esto surge la pregunta ¿realmente el país más rico es el que más trabaja?

Para entender más sobre la raíz misma del principal pensador del capitalismo, revisemos el siguiente párrafo: “En una sociedad donde no hay benevolencia hacia los desconocidos, donde cada uno de los individuos persigue su interés personal, donde los intercambios económicos se hacen entre «mercenarios», **el individuo puede prosperar con base a la cooperación**” (La riqueza de las naciones, s.f.)<sup>7</sup>.

Parte del hecho que en una sociedad económica los intereses personales no son la única motivación, sino toda negociación sería imposible. Es decir, los hombres tenemos la capacidad de ser empáticos con otra persona y es por eso por lo que consideramos más eficiente colaborar en un sistema que hacerlo de manera individual.

También afirma que “[...] El progreso viene así de la división acelerada del trabajo, que proviene de una inclinación natural de cierta acumulación de capital es necesaria para la puesta en marcha de la división del trabajo y que el único límite para esta es la dimensión del hombre.” (La riqueza de las naciones, s.f.)<sup>7</sup>

Un hombre que pasa toda su vida para completar unas pocas operaciones simples cuyos efectos son siempre los mismos, o casi, no tiene tiempo para desarrollar su inteligencia ni ejercer su imaginación para buscar los medios para resolver aquellas dificultades que nunca se terminan de localizar; pierde pues naturalmente el hábito de desplegar o de ejercer sus

facultades y se vuelve, en general, tan estúpido e ignorante como se pueda convertir una criatura humana; el aletargamiento de sus facultades morales lo hace incapaz de apreciar ninguna conversación razonable ni de tomar parte en ellas, hasta le impide sentir alguna pasión noble, generosa o tierna y, en consecuencia, formar algún juicio mínimamente justo sobre la mayoría de los deberes más ordinarios de su vida privada. (La riqueza de las naciones, s.f.)<sup>7</sup>

El párrafo anterior hace una referencia fuerte hacia el trabajo mecanizado que se deriva de la revolución industrial y de los efectos negativos que plantea a la condición humana realizarlo toda la vida de manera mecánica; me siento atraído por el concepto porque considero vital en nuestros tiempos, no solo realizar un trabajo que se derive de un intercambio correcto y justo, sino por la necesidad vital que cada ser humano del planeta se desenvuelva en un trabajo visto como un valor trascendente propio de la condición humana.

Una vez establecida la división, cada miembro de la sociedad debe poder recurrir al resto para proveerse de aquello que necesite; es pues necesario tener un medio de cambio, la moneda. La posibilidad de intercambiar bienes o pagar en moneda por ellos hace aparecer la noción de *valor*. El valor tiene dos significados: el valor de uso, o utilidad, y el valor de cambio. Smith se centra sobre todo en el segundo (plantea, pero no resuelve, la paradoja del valor sobre el primero). ¿Cómo medirlo? ¿Cuál es el factor que determina la cantidad de un bien a la hora de intercambiarlo por otro? Para él, “es del trabajo de los demás del que cabe esperar la parte más grande de todos estos bienes; así, será rico o pobre, según la cantidad de trabajo que podrá pedir o que estará en capacidad de comprar. [...] El trabajo es pues la medida efectiva del valor intercambiable de toda mercancía” (La riqueza de las naciones, s.f.)<sup>7</sup>.

Para Smith la moneda no es el valor en sí, y la acumulación de moneda no tiene interés económico para un país. La moneda sería más bien una forma de medida práctica del valor de las transacciones y el medio de cambio de este valor. Para cumplir estas funciones, los metales preciosos son particularmente apropiados, puesto que su valor varía poco en periodos de tiempo razonables. A largo plazo, el trigo podría ser un mejor patrón. Como los metales preciosos tienen un costo importante, Smith proponía reemplazarlos por papel moneda, siguiendo una *ratio* estricta para evitar la emisión sin contrapartida.

Continuando por el andar de los teóricos de la economía y su percepción sobre el trabajo llegamos a David Ricardo y sus “Principios de Economía Política y Tributación” donde expone claramente que el valor de un artículo, o sea la cantidad de cualquier otro artículo por la cual puede cambiarse, depende de la cantidad relativa de trabajo que se necesita para su producción, y no de mayor o menor compensación que se paga por dicho trabajo. Aunque las

distintas calidades de trabajo son remuneradas de diferente modo; no es, ésta, una causa de variación del valor relativo de los bienes.

Aunque quizá con este autor sí tengo una discrepancia clara, más relacionada con el tiempo en el que vivimos, porque en los inicios de la revolución industrial, los trabajos intentaban, por un lado, ser pagados de la misma manera, es decir al mismo costo, y por el otro provocar una especialización extensiva de una labor, para poder alienar a la gente con la línea de producción y que el valor de los productos quedara en el dueño del capital, no así en el trabajador. El día de hoy por la diversidad de productos existentes, generados por el mismo consumismo capitalista, existe una mayor diversidad de trabajo y aunque en tiempo, pueden llegar a ser los mismos trabajos, el valor que ese trabajo agrega a las cosas, sin duda es diferente.

Por tal motivo, hoy entendemos que sin trabajo no hay manera que se agregue valor a la materia, pero si es importante recalcar que no todo el tiempo de trabajo agrega el mismo valor a la misma, así que de ahí radica lo que Ricardo define como “calidades de trabajo”, mismas que hoy por hoy son más notorias que en los años que él escribía sobre economía.

Cerremos ahora las definiciones de economistas teóricos a lo largo de la historia sobre el trabajo, partiendo del hecho que es claro que el trabajo es una virtud que nos caracteriza como humanos, que solo el trabajo del hombre puede agregar valor a las cosas y que este debe de tener un valor de acuerdo con el valor que añade en dicha transformación. Aunque, aquí siempre existirá el debate sobre la subjetividad intrínseca de estas decisiones, ya que el sistema rector de nuestro presente comienza a dar valor a cosas inexistentes, como los productos financieros y genera más riqueza, aquel que su trabajo no está transformando nada y simplemente juega con supuestos irreales para la acumulación de capital, que nada tienen que ver con el valor de transformación que el trabajo da a las cosas.

### **1.1.3 Visión Sociológica**

Una vez revisada la perspectiva económica y con el afán de seguir introduciéndonos a la visión global y la relevancia evolutiva del trabajo, revisemos la visión sociológica del trabajo. En su libro *Trabajo y paro en la sociedad postindustrial*, Sanchís nos dice que: “El trabajo, una de las categorías centrales de la sociología, puede definirse como la ejecución de tareas que implican un esfuerzo físico o mental y que tienen como objetivo la producción de bienes y servicios para atender las necesidades humanas. El trabajo es por tanto la actividad a través de la cual el hombre obtiene sus medios de subsistencia por lo que tiene que trabajar para

vivir o vive del trabajo de los demás.” (Trabajo (sociología), s.f.)<sup>8</sup>.

Al pasar por la idea sociológica del trabajo, aunque sea de un solo autor, es imposible no caer en la reflexión de que, aunque cruza en algunos conceptos con la visión económica, son definiciones que, sin ser contrastantes, hablan de una manera muy distinta sobre el mismo concepto. Cuando explica, que el hombre tiene que trabajar para vivir o vive del trabajo de los demás, me parece que suena más cruda la definición que la de cualquier economista; mientras en este capítulo hemos hablado de la relevancia de la virtud humana del trabajo y de que eso y solo eso es lo que tenemos como seres humanos para verdaderamente elevarnos a esa condición, escuchar que tenemos que hacerlo para vivir, suena paradójico.

Sin embargo, esa misma definición es coincidente, con que el hombre tiene como destino y fin, el trabajo para estar en esta vida, pero no en la vida con el sentido estricto de la supervivencia, sino, desde mi óptica, con el objetivo de VIVIR en plenitud la vida otorgada. Pero además de eso, es necesario evidenciar, que no fue un economista, sino un sociólogo el que hace el primer planteamiento, que tiene como fondo la generación de esta tesis, y es el hecho que dice que o vives de tu trabajo o del trabajo de los demás. Este planteamiento, es la base del sistema capitalista que indica que si eres dueño del capital, estás en posición de tú ser el generador de empleo y por lo tanto provocar que tu capital siga creciendo, gracias al trabajo de los demás y así vivir acumulando riqueza sin tener que aportar el mismo trabajo que los trabajadores, es decir, ya no es el trabajo el que rige tus ingresos, ni siquiera la calidad del trabajo que menciona Ricardo, es la cantidad de capital y tu capacidad de colocarlo en negocios rentables, lo que te permite con mayor confort que el resto de los trabajadores.

#### **1.1.4 El Trabajo desde el Derecho**

Hablando de diferentes visiones del trabajo, sería lógico plantear el trabajo desde el derecho. Al verificar las definiciones, decidí quedarme con una que me hace reflexionar, sobre si verdaderamente la sociología y el derecho, tienen las definiciones más mercantilistas del trabajo o es simplemente que son las disciplinas que tienen sus definiciones más actualizadas y que simplemente es que en estos tiempos. El trabajo dejó de ser una virtud humana que agrega valor a las cosas, para pasar a ser eso, solo un recurso del capital, para el incremento del mismo.

Revisemos ahora lo que plantea Julio Godio en su libro *Sociología del trabajo y Política*, “Las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina

*trabajador*, en tanto que la que aporta el capital se denomina *empleador*, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres.” (Relaciones laborales, s.f.)<sup>9</sup>

Ahora, después de la lectura de la definición de un abogado, se entenderá más el planteamiento inicial, ya que está claro que el trabajo es una simple herramienta que el capital utiliza, por medio de relaciones laborales y que se reduce un contrato de prestación de servicios de una persona física a otra o a una persona moral. Sabiendo esto, tenemos más elementos de otras disciplinas diferentes a las económicas, que hacen referencia al mismo como un elemento mercantil, que se intercambia a favor del incremento del capital y los dueños del mismo.

### **1.1.5 El trabajo desde la óptica de la religión**

Desde el lugar donde queremos ver el trabajo, mismo que hemos venido comentando a lo largo de los párrafos, es vital pasar por el espacio de la religión, que otorga una visión humana diferente a otras disciplinas, no entremos en comentarios subjetivos, sin antes exponer algunas citas relevantes de la religión católica en cuanto al valor otorgado al trabajo. Los siguientes párrafos son citas textuales tomadas de la página oficial de El Vaticano:

“El trabajo significa "todo tipo de acción realizada por el hombre independientemente de sus características o circunstancias; significa toda actividad humana que se puede o se debe reconocer como trabajo entre las múltiples actividades de las que el hombre es capaz y a las que está predispuesto por la naturaleza misma en virtud de su humanidad. Hecho a imagen y semejanza de Dios en el mundo visible y puesto en él para que dominase la Tierra, el hombre está por ello, desde el principio, llamado al trabajo.

El trabajo es una de las características que distinguen al hombre del resto de las criaturas, cuya actividad, relacionada con el mantenimiento de la vida, no puede llamarse trabajo; solamente el hombre es capaz de trabajar, llenando con el trabajo su existencia sobre la Tierra. De este modo el trabajo lleva en sí un signo particular del hombre y de la humanidad, el signo de la persona activa en medio de una comunidad de personas; este signo determina su característica interior y constituye en cierto sentido su misma naturaleza”.

El catecismo católico expone que "el trabajo humano procede directamente de personas creadas a imagen de Dios y llamadas a prolongar, unidas y para mutuo beneficio, la obra de la creación dominando la Tierra (cf Gn 1, 28; GS 34; CA 31). El trabajo es, por tanto, un deber: 'Si alguno no quiere trabajar, que tampoco coma' (2 Ts 3, 10; cf 1 Ts 4, 11). El trabajo honra los dones del Creador y los talentos recibidos. Puede ser también redentor. Soportando el peso del trabajo (cf Gn 3, 14-19), en unión con Jesús, el carpintero de Nazaret y el crucificado del Calvario, el hombre colabora en cierta manera con el Hijo de Dios en su obra redentora. Se muestra como discípulo de Cristo llevando la Cruz cada día, en la actividad que está llamado a realizar (cf LE 27). El trabajo puede ser un medio de santificación y de animación de las realidades terrenas en el espíritu de Cristo". Fin de la cita. (Trabajo según la doctrina social de la Iglesia, s.f.)<sup>10</sup>

Parece que es un poco retroceder a la etimología de la palabra trabajo y darle algún sentido de castigo al trabajo, que hasta la fecha muchos humanos perciben y predicán, pero simplemente es reiterar que el trabajo debe ser visto como algo a lo que estamos llamados, desde la disciplina que la quieran ver. Una vez contrastado el concepto de trabajo, vamos a seguir revisando argumentos de la religión católica sobre el trabajo; regresando a esta idea del trabajo como virtud humana única, visto como herramienta de santificación y sobre todo visto desde la óptica del líder actual de la iglesia católica el Papa Francisco I, expuesta en su encíclica *Laudato sí*.

Dice el Papa Francisco I, "Si intentamos pensar cuáles son las relaciones adecuadas del ser humano con el mundo que lo rodea, emerge la necesidad de una correcta concepción del trabajo, porque si hablamos sobre la relación del ser humano con las cosas, aparece la pregunta por el sentido y la finalidad de la acción humana sobre la realidad. No hablamos sólo del trabajo manual o del trabajo con la tierra, sino de cualquier actividad que implique alguna transformación de lo existente, desde la producción de un informe social hasta el diseño de un desarrollo tecnológico. Cualquier forma de trabajo tiene detrás una idea sobre la relación del ser humano con el mundo, con los demás y con Dios". (Papa Francisco I, 2015, LS 125)<sup>11</sup>

Es decir, todo trabajo realizado por el hombre habla de una relación directa con Dios, pero sobre todo que el trabajo es una contribución directa a una mejor vida para el hombre, es decir cada vez que realizamos nuestro trabajo con entrega total, estamos contribuyendo a un mejor mundo para todos los seres humanos.

Sobre esta misma línea, he encontrado coincidencias con la visión sobrehumana del trabajo que un prelado católico le da al trabajo, hablo del Opus Dei, prelado que tienen como visión la santificación por medio del trabajo, cito a continuación una de las muchas citas que

encontré donde hacen referencia al trabajo, tomada textual de uno de los escritos de su fundador, San Josemaría Escrivá de Balaguer:

“Al recordar a los cristianos las palabras maravillosas del Génesis —que Dios creó al hombre para que trabajara—, nos hemos fijado en el ejemplo de Cristo, que pasó la casi totalidad de su vida terrena trabajando como un artesano en una aldea. Amamos ese trabajo humano que El abrazó como condición de vida, cultivó y santificó. Vemos en el trabajo —en la noble fatiga creadora de los hombres— no sólo uno de los más altos valores humanos, medio imprescindible para el progreso de la sociedad y el ordenamiento cada vez más justo de las relaciones entre los hombres, sino también un signo del amor de Dios a sus criaturas y del amor de los hombres entre sí y a Dios: un medio de perfección, un camino de santidad. (Escrivá de Balaguer, 1968, 10)<sup>12</sup>

De todas las definiciones que he encontrado con el trabajo, es con esta con la que quiero construir el camino de la presente tesis, no pretendo soslayar las anteriores, pero partiendo del hecho que es menester, engrandecer el concepto del trabajo como, cito a San Josemaría Escrivá de Balaguer, “uno de los más altos valores humanos” pretendo seguir abonando este concepto para llegar a donde queremos llegar, ahí donde le demos el valor humano correcto al trabajo y por ende hacernos dueños del mismo y aportarlo donde cada uno de nosotros decida, con libre albedrío y satisfaciendo todas sus pasiones y necesidades, a donde más le apetezca a cada ser humano.

### **1.1.6 La Esclavitud**

En todas las virtudes del trabajo, encontramos desviaciones severas como el caso de la esclavitud encontrada en diferentes formas hasta estas fechas, por lo tanto y con afán de entrar a un tema que se considera relevante, se define como: La esclavitud, como institución jurídica, es una situación por la cual una persona (el esclavo) es propiedad de otra (el amo); es una forma particular de relaciones de producción, característica de un determinado nivel de desarrollo de las fuerzas productivas en la evolución de la economía.

La propia definición propone que si uno no es el propio dueño de su valor como humano que aporta el trabajo es un esclavo, es decir cuando esa condición humana la opera otro para generar riqueza, el otro es considerado amo y por lo tanto hay un esquema de esclavitud. Visto desde esta óptica se queda la pregunta ¿el sistema actual no entraría en alguna forma en esta definición?



## 1.2 La Empresa

Resulta verdaderamente interesante ver la cantidad de definiciones de Empresa que existen, solo falta entrar a una biblioteca, buscar libros de empresas y encontrar cientos, ni que decir si entras a la red, donde podrás ver en una sola pantalla muchas definiciones de Empresa de diferentes autores de muchas partes del mundo; es por eso que en las siguientes páginas voy a exponer solamente algunas de las que encontré, tratando de contrastarlas entre sí, pero de igual forma encontrar similitudes, para finalmente llegar a una definición propia de la empresa, con la que nos hemos de comprometer en el programa a desarrollar.

De acuerdo con lo establecido por Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define a la *empresa* como *"el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela"*. (Romero, 1997)<sup>13</sup>

Según Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", la *empresa* es una *"entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"*. (García y Casanueva, 2001)<sup>14</sup>

Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", indica que la *empresa* es *"aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios"*. (Andrade, 2006)<sup>15</sup>

El Diccionario de Marketing define a la *empresa* como una *"unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad"*. (Cultural S.A., 1997)<sup>16</sup>

De igual forma El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la *empresa* es una *"unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos"*. (RAE, 2001)<sup>17</sup>

Iván Thompson en el portal [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net) plantea como su propia definición que: "La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones,

realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio" (Thompson, 2006)<sup>18</sup>

Comencé con estas definiciones que a todas luces tienen el mismo enfoque, precisamente para poder detallar que hay una visión de la empresa meramente mercantil, que apuesta que el objetivo final de una empresa es y debe ser la generación de utilidades, siendo como elemento particularmente curioso que solamente Cristóbal y Casanueva mencionen que las empresas están formadas por personas y cuando ellos hacen esta referencia, la realizan llamando a las personas "elementos humanos" como eso simplemente, como un elemento más de la organización denominada empresa.

Es coincidente en todos los casos que la Empresa es un elemento, formado por otros elementos; es decir, no se puede coincidir la Empresa como un elemento unicelular, con lo cual coincido en su totalidad, aunque discrepo de manera importante, con que las personas sean valoradas, simplemente como un elemento más de esa entidad y que además en términos generales se considere que una institución, tan importante en mi opinión, como lo es la empresa, tiene como objetivo principal generar utilidades.

Sabemos que eso es lo que se piensa de las empresas, por eso es por lo que pretendo que el programa haga ver otros fines superiores de la empresa a los estudiantes, sin embargo, considero de alto valor exponer estas visiones coincidentes, de la mayoría de los estudiosos de las empresas, para poder generar debate y conocimiento propio durante el programa.

Tomo otras definiciones y las agrupo de esta forma, porque en éstas comienzo a encontrar elementos que debemos de informar durante el programa, y es que apreciarán coincidencias interesantes en el hecho que la Empresa es ante todo una organización formada por personas, que además puede tener fines diferentes del lucro o utilidades, también puede tener una atención a una necesidad social.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato, autor del libro "*Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*", la empresa "*es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos*" (Chiavenato, 1993)<sup>19</sup>. Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "*es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social*" (Chiavenato, 1993)<sup>19</sup>.

Para Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro "*Hacer Empresa: Un Reto*", la empresa se la puede considerar como "*un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado*". (Zoilo, Romero y Herrera, 1990)<sup>20</sup>

Dice Luir Ribeiro, autor del libro "*Generar Beneficios*", que la empresa es "*solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen*". (Ribeiro, 2001)<sup>21</sup>

Estas últimas definiciones comienzan a tener más estructura social, sin embargo a los puristas de la administración de empresas, estos conceptos le pudieran parecer románticos, es decir, como será posible que en tres definiciones de empresas no aparezca la utilidad en ninguna de ellas y es ahí precisamente donde quiero llegar, por qué tendrá que venir la contraparte, ¿puede existir una empresa que no tenga como objetivo generar utilidad?, el programa tendrá como uno de los objetivos principales, contrastar esta visión, de que la empresa tienen como objetivo principal generar utilidad o tiene otro tipo de objetivos.

Cito a propósito del párrafo anterior la cita de Sam Walton, Fundador de Wal-Mart que tomé del artículo Desvirtuando mitos de los negocios de Julio César Acuña: "Yo me he concentrado siempre en crear la mejor compañía minorista posible, y punto. Crear una inmensa fortuna personal no fue nunca una meta particular mía." (Acuña, 2017)<sup>22</sup>. La cita proviene del jefe de la familia más rica de Estados Unidos de América según Forbes. Wal-Mart es una de las empresas a nivel mundial que tiene de las prácticas más ventajosas para sus proveedores, sin embargo, es de las empresas minoristas más grandes y poderosas del mundo. Entonces: ¿cómo se llega a esto, si el único objetivo de Sam Walton era hacer la mejor empresa? ¿Es acaso que el sistema capitalista juega con eso, con el hecho que, si quieres ser mejor que tu competencia, necesariamente lo debes de aplastar y el resultado es una inmensa fortuna?

Son cuestionamientos que no tienen respuesta por el momento, pero recordemos que estamos construyendo un programa para incentivar a los estudiantes a emprender colectivamente, así que veremos muchos de estos cuestionamientos a lo largo del mismo, así como otros que contrapongan la realidad del sistema actual y de las empresas capitalistas al uso, contra las que estamos promoviendo.

Podríamos llenar capítulos y capítulos con definiciones de Empresa, sin embargo, no es motivo del programa, por lo cual el programa tendrá en un momento del mismo, que los participantes en conjunto tendrán que sacar su propia definición de cada uno de los conceptos teóricos que se están enmarcando en el presente trabajo.

Si considero relevante, diferenciar entre una empresa capitalista y una empresa de economía social, es por eso que presento el Anexo 4, donde por medio de una infografía se exponen las principales diferencias entre ambas de una manera sencilla, aunque a su vez, exponiendo de manera profunda lo que considero son los elementos más relevantes de cada uno de los modelos. Al final, podremos determinar en pocas palabras en que suscriben las diferencias elementales de cada modelo empresarial planteado en la tesis.

### **1.3 Emprendimiento**

Sería imposible contar la cantidad de veces que he escuchado, leído, mencionado, el término emprendimiento, así como el mismo pero con sufijos y prefijos diferentes, en diferentes contextos y foros, no hay manera de saber cada uno de nosotros hemos tenido contacto con este término en los últimos años; lo que es una realidad, es que es un término que a todos nos da vueltas en la cabeza en algún momento de nuestras vidas, en algunos casos todos los días, por lo cual, si nos metemos a buscar definiciones, puede ser que nos llevemos una decepción.

En primera instancia, en el diccionario de la RAE la palabra Emprendimiento no tiene cabida, hace referencia a que es la acción y el efecto de emprender, es decir, la acción misma de emprender, por lo que tendríamos que indagar en la definición de emprender. Sin embargo antes de aterrizar en esta definición veamos a que hacemos referencia con la palabra emprendimiento viene del francés *entrepreneur* que significa pionero y hace referencia a la capacidad que se tiene de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta u objetivo; aunque últimamente este término hace referencia a todo aquel que inicia una empresa, proyecto o un objetivo deportivo, se ha ido arraigando para aquel que tiene el elemento de la innovación en el arranque de su camino para alcanzar sus objetivos.

Es curioso que al buscar en la red la palabra emprender, el top 10 de los elementos de búsqueda que aparecen son en términos empresariales, es decir, aunque uno muy bien puede emprender la subida al Everest o emprender el reto de correr un maratón, casi siempre que hacemos referencia a este término acabamos cayendo dentro del anterior concepto que definimos, la Empresa. Porque hacemos esta referencia en este momento, con el objetivo de

ver la relación que existe en todos los términos que hemos ido reflejando hasta ahora; por ejemplo, al hablar de emprendimiento, terminamos hablando de empresa, al hablar de empresa terminamos hablando de personas y el trabajo desarrollado por los mismos dentro de ella.

Así, regresando a la definición de emprender, me pareció particularmente buena esta vez la definición de la RAE que dice: tr. Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si tienen dificultad o peligro. Es emocionante, como desde la definición simple de un diccionario, podemos intuir el fondo mismo de la tarea, ya que cuando indica “especialmente si tienen dificultad o peligro”, estoy convencido que no exagera. (RAE, 2001)<sup>17</sup>

Estoy seguro que la definición *per se* indica buena parte de lo que significa emprender, pero creo también que es un verbo muy utilizado últimamente y poco vivido, ya que como lo comentamos en la justificación de este trabajo, solamente el 4.4% de la Población Económicamente Activa lo ejecuta. Esta estadística no es trivial, sobre todo cuando el 33% de los estudiantes recién egresados mencionan que las condiciones para iniciar tu propia empresa son óptimas en el país. (Hernández, 2015)<sup>23</sup>

Por lo tanto, lo que propondremos en el programa, más allá de definir el término, es promover el vivirlo y el cambiar la estadística del 4.4% pero no el promoverlo de manera mercadológica, porque a mi juicio, no ha tenido el impacto que se requiere ese tipo de promoción, sino promoverlo desde el fondo, partiendo verdaderamente de la persona, de sus emociones y habilidades, así como de su complementariedad con otras personas que compartan los mismos objetivos y valores. (Reyna, 2015)<sup>24</sup>

#### **1.4 Empresa Social**

Sigamos con el ejercicio de definir, pero no como un ejercicio ocioso, me es de particular relevancia, que los estudiantes que tomen el programa conozcan, compartan y contrapongan sus propios conceptos, para verdaderamente llegar a propuestas empresariales diferentes. Pasaremos por algunas de las definiciones que me parecieron más interesantes de las encontradas y considerando que la empresa social es uno de los objetos principales del estudio, terminaremos la definición con una definición personal, de acuerdo con mi concepción de Empresa Social.

Comencemos entonces con la definición planteada por Barrera Duque en el artículo

denominado La Empresa Social y su Responsabilidad Social donde indica que: “Las empresas sociales son negocios con objetivos sociales primordialmente, que no están orientadas hacia la maximización del beneficio para los accionistas o propietarios, sino que sus beneficios son reinvertidos en el negocio mismo o en la comunidad. Abordan un amplio rango de temas sociales y ambientales y operan en todos los sectores de la economía. El gobierno cree que las empresas sociales, mediante el uso de modelos de negocio que solucionen problemas sociales, tienen un rol distinto y valioso en ayudar a crear una economía inclusiva, sostenible, fuerte y social.

La empresa social es el esfuerzo colectivo de un conjunto de *stakeholders* o grupos de interés, -comunidad, administraciones públicas, trabajadores-, que desean alcanzar un objetivo social mediante la realización de una actividad económica (Carrasco Monteagudo, 2009).

El término ‘empresa social’ se identifica basado en tres grandes criterios que define la Economía Social: la acción de la empresa se dirige a alcanzar un objetivo social, los beneficios se reinvierten en el objetivo social y la organización se basa en principios democráticos, participativos y orientados a la justicia social. Pueden ser consideradas como ‘empresas sociales’ tres fórmulas jurídicas enmarcadas en la Economía Social, como los Centros Especiales de Empleo, las empresas de inserción o las cooperativas de iniciativa social (CEPES, 2011).

### **1.5 Definición Personal Empresa Social**

Negocio enfocado a resolver un problema de índole social, el cual está marcado por generación de utilidades que se reinvierten en su totalidad, en proyectos propios del negocio y que tienen el objetivo de seguir generando bienestar en la sociedad. Son negocios que tienen como principio total, la valorización de las personas. (Cerdio, 2015)

## **2. Programa para Fomentar el Emprendimiento Colectivo basado en Principios y Valores de Economía Social entre Egresados de Universidades**

### **2.1 Introducción al Programa**

Una vez descritos algunos de los conceptos que queremos plasmar en el programa, describiremos cada sesión que pretendemos se encuentre en el mismo. Parte del objetivo primordial de esa tesis, es precisamente que el programa sea en primera instancia dado a un grupo de estudiantes diversos para poder evaluar su efectividad y agrado de cada una de las conferencias individuales con el fin de mejorarlo progresivamente y generar una herramienta efectiva que verdaderamente motive a estudiantes de Universidad a emprender colectivamente bajo un esquema de valores diferentes a los que conocemos hasta ahora, Principios y Valores de Economía Social.

Recordaremos que el programa parte como una probable solución a una problemática real actual, que es la falta de empleos bien pagados para los egresados de Universidades, así como los pocos dueños de empresas que hay en este país, viendo la empresa como un generador de más empleos y bienestar, tendríamos la responsabilidad de fomentar que las personas más preparadas de este país encuentren en el emprendimiento una vía para mejorar sus condiciones y las de su entorno.

Sin embargo, la gente que está dispuesta a tomar el riesgo y perder muchas prerrogativas que te puede ofrecer un empleo como egresado de Universidad (en caso de conseguirlo), tiene la idea de emprender por su cuenta, solo sin colaboración de otras personas, además hacerlo bajo el típico modelo de empresa capitalista, ser rentables a costa de lo que sea y generar la mayor cantidad de utilidades para el dueño del capital o en el caso de un emprendedor, para él mismo.

Por lo tanto, el programa que presentamos está enfocado en conseguir que los universitarios se motiven a emprender basado en su verdadera pasión y enfocado en lo que realmente son buenos, en sus habilidades innatas, considerando que cuando eres fuerte en algo, eres débil en otros puntos y ahí es donde buscaremos complementos en otras personas que les apasionen los mismos temas. Complementándonos y haciendo de la colectividad la fortaleza del emprendimiento, pero no emprender en gasolineras móviles porque parece un buen negocio, NO, tenemos que emprender en eso que nos emociona; porque como dijo Confucio, “aquel que hace lo que ama nunca tiene que trabajar”. (Confucio, s.f.)

Emprender en lo que nos apasiona y en lo que somos buenos de manera colectiva, no tendría mucho sentido si caemos en un modelo capitalista de abuso del entorno y los trabajadores para obtener más riqueza personal bajo el viejo y trillado argumento que utilizan muchos empresarios de: los empresarios tienen derecho a tener más porque arriesgaron su

dinero; porque considero que bajo ese modelo hemos llegado a destruir buena parte del planeta y a ser insensibles ante el hambre de otros seres humanos. Emprendamos bajo principios y valores de economía social para verdaderamente generar empresas que sean ejemplares para diseñar un nuevo modelo económico más justo con los que participamos del mismo y con el planeta Tierra.

El programa que vamos a exponer a continuación consta de 9 sesiones de 2 horas cada una expuestas en el Anexo 1. El programa piloto realizado dentro de la Ibero IDIT bajo el esquema planteado anteriormente es un programa piloto que tiene como objetivo ser evaluado y mejorar permanentemente para cumplir el objetivo planteado.

## **2.2 Presentación Juan Humberto Cerdio Vázquez: Decisiones**

Consideré pertinente que la primer presentación del programa fuera precisamente la que me presente a mí mismo, ya que al menos en este programa piloto yo seré el facilitador; creo firmemente que este programa puede tener un impacto tal para que, en el futuro, basado en la misma lógica, lo den varias personas en diferentes lugares, pero siempre debe de existir un facilitador cuyo perfil vaya de la mano con el programa, es decir alguien motivado por la economía social, pero sobre todo que haya decidido enfocar su vida a un emprendimiento colectivo basado en principios y valores de economía social.

Expongo esto, porque considero que es fácil hablar de un tema, pero la relevancia del mismo se exagera cuando más allá de hablar de un tema, puedes ser ejemplo del mismo. Alguna vez escuché en una charla personal la frase “no puedo escuchar tus palabras, porque tu ejemplo no me deja escuchar”, estoy seguro que el ser ejemplo y hablar apasionadamente del mismo, es un principio sólido para que la gente que entre al programa se motive a emprender en el sentido que proponemos en el programa.

Decidí nombrar esta plática de mi presentación: Decisiones, esto porque durante toda la vida una toma decisiones para estar donde estás y cuando estas decisiones son polémicas para el auditorio, siempre ayuda a ejemplificar el por qué hacer algo de manera diferente. A continuación, describo de manera detallada la ponencia y la incluyo como Anexo 2.

La plática comienza cuando estoy en la preparatoria, precisamente en el momento cuando uno tiene que decidir que estudiar y por ende decidir a lo que uno se va a dedicar toda su carrera o al menos es lo que nos hacen creer. En este sentido hago un planteamiento claro de cómo tomé esa importante decisión, en mi caso yo tenía toda la inquietud de ser chef, me



encanta hasta la fecha todo lo referente a los alimentos, me apasiona y verlo desde la óptica no solo de alimentos, sino de comida, es decir al convertirlos en algo que entra nuestro cuerpo para darnos vida y además en la interacción misma que supone la alimentación, como una interacción social o familia y como se ha desarrollado el mundo a partir de los alimentos.

Sin embargo, no me considero buen cocinero, por lo que ser chef suponía algo en lo que tendría que remar contra corriente. Por otro lado, siempre he sido muy bueno para las matemáticas, física, química, biología y todas las ciencias, así que, en algún momento de mi vida, mentalmente hice un cuadro que tomó esas consideraciones, 3 elementos para lo cual soy muy bueno y 3 elementos los cuales me apasionan, una vez que los tuve claro, todo pareció fluir hacia donde tenía que ir.

Paso después a platicarles que por esas fechas fui a la ExpoUDLAP, donde yo sin conocer que existía una carrera llamada Ingeniería de Alimentos, llegué y me platicaron al respecto. Parecía una carrera hecha para mí, por una lado, era algo que siempre me había apasionado, los alimentos, en mi caso desde diferentes ópticas y por el otro lado, para lo que era bueno, todas las ciencias; así sin darle más vuelta decidí entrar a estudiar Ingeniería de Alimentos, profesión a la cual me dedico desde hace 15 años y la cual, siempre digo con mucho orgullo, la volvería a estudiar, siendo de las pocas personas que conozco que dicen que si volvieran a elegir, estudiarían lo mismo que estudiaron.

La carrera no fue fácil y después de una experiencia inolvidable de 5 años, con grandes historias que contar y alguno que otro descalabro, llegó el día de la graduación. En aquel entonces (2002) no había mucho que escoger, salías y tenías que buscar trabajo, aunque desde ese entonces definí muy claro que es lo que quería ser de mi vida y lo sigo teniendo cada día que me despierto, EMPRESARIO.

La meta era clara, pero ahora entiendo que ser empresario es un camino no una meta, sin embargo algo me quedaba claro, yo a diferencia de muchas personas, no crecí entre empresarios, crecí bajo el esquema de trabajar y ser el mejor en el trabajo, buena parte de ello sigue siendo base de mi vida, lo que no me quedaba claro era el hecho de trabajar para otra persona, siempre fui rebelde y eso de hacerle caso a alguien más, siempre fue mi pesadilla.

Así, me planteé que para aprender a ser empresario lo primero que tengo que hacer es trabajar en empresas y aprender todo lo que pueda de ellas, sus sistemas, su lenguaje, su técnica, todo lo que pueda. Así comencé mi carrera, en el trabajo que menos me esperaba, investigación y desarrollo, en una empresa mexicana, Sabormex. La verdad no era mi

intención hacer prácticas ahí, pero me di cuenta que las decisiones no son solo mecánicas, sino tienen mucho que ver con el corazón y en aquel entonces preferí quedarme en Puebla, haciendo algo que no era lo que en el papel prefería, no porque fuera la mejor opción, sino porque tenía una novia aquí de la cual no me quería separar y decidí quedarme a seguir el camino que se iba trazando.

Estuve 6 meses como practicante, algo me quedó claro, aprendí de todos los procedimientos y sistemas de calidad que tiene una empresa de alimentos, prácticamente todos los días era ir a un clase práctica de empresas de alimentos, así que traté de sacarle todo el jugo posible a ese tiempo, pero más allá de aprender sistemas, hubo algo mucho más importante que aprendí en ese tiempo y era precisamente que para aprender, es necesario preguntar, preguntar y preguntar todo lo que se nos ocurra, si por alguna razón uno decide no hacerlo, el proceso de aprendizaje será más largo y duro, por lo que tengo que dejar claro a los participantes del programa que es vital preguntar siempre a donde vayan si quieren completar su formación de manera sólida y eficiente.

Después de ese tiempo y de darme cuenta que el amor de mi vida no lo era, llegó una oportunidad que meses antes había rechazado, ya que era ir a trabajar nuevamente en investigación y desarrollo a un pueblo relativamente lejano a todo lo que conocía hasta ese momento, Lagos de Moreno, Jalisco. Eso sí, era una de las empresas más importante de México y sin duda la de mayor crecimiento, Sigma Alimentos. Además, en la categoría de alimentos que más me gustaba, lácteos. La idea de estar en el laboratorio haciendo pruebas todos los días no me encantaba, me imaginaba mucho más en la planta dirigiendo gente, pero al final de la historia era hacer queso, mi producto alimenticio favorito, todos los días y considerando que mi Abuelo era quesero, decidí seguir la herencia que ni sabía me habían dejado.

Sigma Alimentos representó una etapa muy productiva en el terreno profesional, pues efectivamente cumplió el pronóstico establecido. Hice pruebas en el laboratorio, todos los días durante más de 3 años, pero no solo era hacer por hacer o por cumplir con una obligación, me emocionaba descubrir una nueva fórmula, un nuevo producto, un nuevo proceso y para eso había que experimentar, alguna vez hice un cálculo y concluí que en ese tiempo hice más de 1,000 quesos diferentes, en diferentes lugares, con diferentes ingredientes y proceso; siempre era emocionante ver que algo que había inventado yo estaba en el mercado y más cuando podía decir que ese queso que se comían lo había inventado yo.

Hice tantas veces queso que siempre que me preguntaban que hacía, decía con mucho orgullo “soy quesero” y lo sigo diciendo, digo alguien que hace queso todos los días,

durante más de 1,000 días, se puede llamar con toda seguridad, queso. Pero más allá de la emoción que me causa hasta la fecha hacer queso, digo dando clases de quesería al menos 2 veces al año, por amor al arte. Sigma Alimentos me dejó un aprendizaje sublime, que es el valor de la empatía.

La empatía es un elemento vital en toda empresa, si uno tiene la idea que va a llegar a cambiar el rumbo de la empresa y que todos nos tienen que hacer caso por la sencilla razón que somos Ingenieros, estamos muy equivocados, por lo tanto, no hay mejor llave para abrir puertas que la empatía. Me pasaba a menudo cuando entraba a las plantas, que mientras mis compañeros, más grandes y con más experiencia que yo, se la pasaban discutiendo con los operadores de las plantas porque decían que tenían que hacer las cosas exactamente como ellos decían y luego ver que no salían, por la sencilla razón que no es lo mismo hacerlo en el laboratorio que en un fábrica de escala industrial; yo simplemente entraba y me ponía en el lugar del operador, si yo había probado darle 40 vueltas en la tina, pero eso significaba que era mucho tiempo y que la planta perdía productividad, les decía que cuantas creían que eran suficientes, me decían que 10 y yo decía probemos, nada perdíamos, si salía en 10 perfecto, todos ganábamos, sino probábamos con 15, 20, 30 o 39 antes de 40, pero no quería imponer mi idea, al contrario quería que todos ganáramos y por ende que ganara la empresa.

Así encontré el valor de la empatía y al poco tiempo de estar en Sigma Alimentos, ellos decidieron comprar varias plantas del negocio de lácteos, es decir otras empresas, pero tenían el objetivo de estandarizar todos los procesos y que el conocimiento de todas las empresas permeara a las otras, que en todos los casos eran empresas con más años de operación que la propia Sigma Alimentos, es decir gente con mucha experiencia y algunos paradigmas difíciles de romper acumulados.

Pero una cosa es encontrar el valor de la empatía y otra muy diferente encontrar utilidad a la misma, pero el tiempo me dio una clave para darle un gran valor a este concepto. Cuando Sigma Alimentos decidió que tenía que estar alguien de la empresa en el proyecto de migrar el conocimiento y estandarizarlo en las plantas, era muy obvio para mí que no sería yo, tenía 24 años y todos los demás, además de ser mayores eran profesionales con mayor experiencia, aunque efectivamente todos eran de la escuela de que se va a hacer como yo les digo; y así fue cuando llegó la orden de Gregorio DeHaene, en aquel entonces director de I & D y ahora Vicepresidente de Sigma Alimentos, que la persona designada para hacer ese trabajo era yo, porque era la única persona que no saldría a mentadas con los equipos de las otras empresas.

Si hay un mensaje importante que quiero y debo dejar a los asistentes al programa con

esta plática es eso, la importancia de la empatía en todas las empresas en las que participemos, pero sobre todo cuando decidamos hacer un emprendimiento colectivo, que nuestra vida y la de otros depende de ello, nada tendrá más valor que colaborar y ponernos en los zapatos del resto de las personas que participan con nosotros.

En algún momento, hablaremos más de nuestra empresa *Food Network Consulting*, pero en este punto les hablo de cuando viví con Oscar Pérez, mi ahora socio, en Lagos de Moreno, Jalisco. En un inicio no nos llevábamos bien, chocábamos mucho y siempre uno quería imponer su opinión sobre la del otro. Años después cuando decidimos emprender colectivamente, no tuvimos una discusión por casi 3 años y cuando las hemos tenido, quizá 2 o 3 en los últimos 2 años, nos ha ayudado a ser mejores empresarios y tener una mejor empresa. Lo que quiero decir con esto es que cuando emprendes con equipo, tienes que aplicar el valor de la empatía y dejar el ego a un lado. Se dice fácil y seguramente al principio nadie lo hará, pero se hará en el momento que tus ingresos, tus sueños y tu familia dependa del éxito de ese emprendimiento.

Para que eso suceda, siempre insisto que es necesario dedicarle tu vida entera al emprendimiento y no solo hacerlo mientras haces otra cosa de tiempo completo, nada en esta vida te va a dar más de lo que les das, así que, si piensas que tu emprendimiento colectivo verdaderamente genere bienestar en ti y tu entorno, así como en el de los socios, tendrán que dedicarle su 100% para obtener éxito en lo que hagan. Apuesto que bajo el esquema que proponemos en el programa, el riesgo de emprender se verá reducido y sobre todo las posibilidades de generar una empresa sólida serán mayores.

Así pasaron 3 años emocionantes en Sigma Alimentos, de mucho aprendizaje y sobre todo de entendimiento de cómo funcionan los sistemas de innovación y desarrollo de productos en empresas, aprendí también que había cosas que mejorar en estos sistemas y que hay áreas de oportunidad en todos lados para hacer mejor las cosas, eso a lo que no me quería dedicar 3 años antes, hasta la fecha veo que es lo que más me apasiona de los alimentos y que no me pude haber dedicado a otra cosa dentro de este fantástico mundo de los alimentos.

Sin embargo sentía que el plan de Sigma Alimentos para mí, de acuerdo a lo que veo hasta la fecha en la empresa, era que ya que había demostrado talento en esa área, tendría que seguir haciendo lo mismo por los próximos 20 años, claramente en diferentes puestos, primero jefe, luego gerente, luego director y quizá algún día vicepresidente de desarrollo de quesos, no es que no sonará atractiva la oferta para alguien que hasta la fecha se dice quesero, es decir, ser vicepresidente de quesos de la principal empresa quesera del país

suenan emocionante, pero por algún motivo a mí no me lo parecía; al final siempre tuve claro desde que egresé de la Universidad, que quería ser empresario, no un gran directivo de una empresa que no era mía y para eso tenía que aprender todas las áreas de la empresa, no quedarme solamente en una, así que precisamente por aquellos días, tuve una oferta para trabajar en otra empresa.

Al principio de mi plática comento una frase que marcó mi vida, precisamente en el momento que les digo que salí de la Universidad con un objetivo claro de vida, ser empresario y es algo de lo que estoy absolutamente convencido, en parte por eso me motivo a dar este programa e insisto que la gente invierta tiempo en este momento de su vida a descubrir lo que verdaderamente quieren hacer con ella y es una frase que parafraseo a Séneca, un filósofo con un nivel de congruencia tal, que cuando su jefe, el emperador, le dijo que se suicidara lo hizo y no es que esté de acuerdo en ello, pero si tuvo ese nivel de congruencia, debe tener la razón cuando dijo que **“cuando sabes a dónde vas todos los vientos son favorables”**. (Séneca, s.f.)

Insisto, todo el tiempo a los participantes que lo hagan, porque estoy convencido que saber lo que quieres es un paso importante para que te sucedan las cosas y los elementos para llegar a esa meta. Dado a que yo tenía calor eso desde que salí de la Universidad, decidí aceptar la invitación de Cargill, una de las empresas de alimentos más grandes del mundo, vale la pena mencionar que es la empresa más grande del mundo que aún es de un solo dueño, es decir no es pública, no la comparten con nadie, hoy lo veo, es el emblema y la joya de la corona del capitalismo, en parte por ese detalle y algunos elementos adicionales de los cuales no hablo en el programa porque al final, buena parte de lo que soy ahora y de lo que hablamos durante las dos horas de la conferencia lo aprendí con ellos.

Entré a Cargill, precisamente porque vi una oportunidad inigualable de aprender un elemento de las empresas que a mi juicio es el más importante, las ventas. Un emprendimiento puede ser en el papel el mejor producto, servicio, solución para el mercado, pero si el equipo no tiene la capacidad de salir a venderlo y convencer a gente que lo compre, créanme que no habrá empresa, así que cuando me dijeron que si quería ganar el doble, hacer quesos con los productos de Cargill y convencer a la gente que comprarán esos productos en Centroamérica y El Caribe, mi respuesta inmediata fue si, pero no tanto por lo del doble pago ni porque conocería muchos países, cosa que me sigue gustando, sino por el hecho que la vida me ponía en posición de aprender de otra área de la empresa que para mí era totalmente desconocida, ventas.

En Cargill entendí de manera más clara el concepto innovación y por algo más simple

de lo que enseñan ahora en maestrías con ese nombre, entendí que puedes ser muy creativo, es más que todos somos creativos en la regadera, pero eso no es innovar, el innovar es tener una sola idea, desarrollarla, materializarla y convencer a alguien que pague por ello, una vez que esto sucede y que se genera utilidad por esta idea, ahí y solamente ahí se le puede llamar innovación. Es decir, si no generas bienestar y utilidad alrededor de tu idea, para ti y otras personas, sólo eres creativo, pero no generaste ninguna innovación.

Seguí aprendiendo durante 3 años de conceptos comerciales, pero sin dejar de aprender de alimentos, ahí todos los días tenía que ver con ingredientes nuevos, carrageninas, pectinas, gomas, almidones y todo eso que leen en las etiquetas de los alimentos que no saben que es ni para qué sirve pero que todos creen que son malos, eso ayudó mucho a que el día de hoy seamos muy eficientes en el desarrollo de productos y poder proponer mejores propuestas de alimentación saludables y romper muchos de esos paradigmas que hacen creer que un extracto de alga (carrageninas), es mortal.

Algo pasaba en ese proceso, yo seguía y sigo siendo ingeniero de alimentos, pero entre más me metía al negocio de alimentos, comenzaba a escuchar conceptos desconocidos para mí, como: contribución marginal, utilidad bruta, retorno de la inversión, pronósticos de ventas, CBOT, razones financieras y otros muchos que, para mí, que no había tomado ni una sola clase de contabilidad, estos términos financieros acababan siendo como hablar en otro idioma.

Por estos momentos de la historia, yo me sentía que tenía elementos relevantes para comenzar a emprender, así que hice algunos intentos, como formular y vender complementos alimenticios en gimnasios, idea que me la han planteado como 7 personas diferentes en los últimos años y que ahora con conocimiento de causa les digo, no funciona, al menos no con los elementos que lo hice yo y con los que pretendieron hacerlo esas 7 personas, pero lo hice y gracias a eso ahora lo sé. En ese tiempo no perdí capital y el tiempo que invertí fue poco, pero es difícil ver como eso que se te ocurrió no se vende y no logras convencer a la gente sus ventajas o al menos las que tú crees que tiene.

Pero bueno era de los primeros intentos, así que había que continuar. Meses después salió la oportunidad de poner en un espacio de la feria de Tlaxcala, lugar de donde somos, para poner un bar junto con mis hermanos; así que invertimos, unos dinero y otros tiempo y para resumir la historia, inauguramos El Yaqui, un negocio que prácticamente en 2 semanas duplicamos nuestra inversión, resultado que puede ser engañoso, porque habitualmente en

tus primeros intentos no encuentras estos resultados, pero nosotros estábamos emocionados al respecto y como estábamos tan emocionados y “conscientes”, decidimos reinvertir ese capital en un restaurante atrás de la UDLAP, considerando que en ese entonces Cholula era un lugar de moda para negocios del sector gastronómico.

Así un mes después, abrimos Bewing’s un lugar que a nuestro juicio tenía todos los elementos para ser un éxito, invertimos lo ganado y más, inauguramos con un lleno provocado por la invitación a todos nuestros amigos y fue la última vez que vimos lleno, con el tiempo analizamos el por qué quebramos y perdimos todo lo invertido, pero eran muchas variables, sin embargo coincidimos que la principal era la que ya había mencionado hace unos párrafos, nadie le dedicó el 100% de su tiempo al emprendimiento, todos estábamos un rato y con poca actitud, la verdad es que estar en un negocio que pusiste el cual no vende y solo te quita dinero en lugar de darte, llega a ser muy pesado.

De ese proyecto sí que aprendimos, es duro, pero se aprende muchas veces más de esas experiencias de fracaso que de otras, aunque claramente uno siempre va a preferir los éxitos. Revisando las cuentas finales, me percaté de algo, que las cuentas las llevábamos en servilletas, desordenadas, no sabíamos que teníamos y que no, había un desorden total. Claro que era lógico, mi hermana publicista, mi hermano ingeniero civil y yo ingeniero de alimentos, ninguno sabía ni los conceptos más elementales de administración, curiosamente la reflexión que tuve todavía trabajando en Cargill fue la misma, muchos conceptos empresariales, no los conocía, porque muchos de ellos se aprenden en la escuela y nosotros en la escuela habíamos aprendido de otras cosas, interesantes y apasionantes, pero otras diferentes a las que se requieren para dirigir una empresa.

En esta parte de la conferencia empiezo a plantear sobre las decisiones importantes y relevantes de mi vida, ya que al darme cuenta que verdaderamente necesitaba elementos técnicos que no tenía para ser empresario, decidí estudiar en algún lugar y algún programa que me prepara para ser empresario, comencé a buscar y me encontré con una escuela de alta dirección de empresas conocida como el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), me enteré que era la mejor de Latinoamérica y una de las mejores del mundo para aprender eso que yo consideraba me hacía falta, pero hasta ahí, afortunadamente nadie me dijo que era muy difícil de entrar y que la inversión era muy alta, así que decidí que ahí era donde me quería preparar para cumplir mi sueño.

Sin embargo, también la vida le pone pruebas a tus sueños, pruebas complejas de pasar, para ver, creo yo, que tanto quieres hacer eso que decidiste años atrás. Así fue como en algún momento, mientras que en Cargill era yo el gerente más joven de la organización y

ya me habían dado además de Centroamérica y El Caribe, las cuentas más importantes de México, un día me hablan de CHR Hansen, empresa líder mundial en cultivos lácticos, es decir todo aquel producto fermentado, casi seguro llevará un producto de esta empresa y me comentan que me andan buscando porque necesitan un gerente para toda la división de lácteos, mis productos favoritos, que abarque toda América Latina, el sueldo, nuevamente era el doble que el actual, cifras grandes para un ingeniero de 27 años, grandes como el reto que esto representaba.

Asistí a las entrevistas y la respuesta de los directores fue unánime, me querían para el puesto. Cuando me dijeron que yo era el candidato óptimo para la labor, les agradecí y les dije que lo consideraría, pero que era muy importante que me dieran el incentivo de estudiar dirección de empresas, porque requería más herramientas para desempeñar el puesto y alcanzar los objetivos planteados. Ellos me dijeron que podrían dar ese incentivo, pero que tendría que esperar al menos 3 años y dar resultados para que lo pudieran conceder.

La respuesta no me encantó, pero la opción era muy buena, así que regresé a Cargill y les dije que me ofrecían una oferta laboral con las características planteadas, ellos de inmediato me dijeron que no me fuera que tenían muchos planes para mi carrera, que veían mucho futuro, me habló el jefe de mi jefa, un brasileño radicado en Estados Unidos, el otro jefe de mi jefa ubicado en Francia y mi misma jefa para pedirme que no me fuera. Les dije que lo único que me haría cambiar de opinión es que ellos me pagaran la maestría, a lo que de inmediato dijeron que por supuesto. Con la respuesta esperada, no me quedó de otra que decirle a la otra empresa que muchas gracias por la oferta, porque en mi plan era claro que lo que necesitaba era estudiar y aprender sobre dirección de empresas.

Pasaron unos meses y cuando llegó el momento de arrancar la maestría, fui con mi jefa y le dije que ya tenía elegida la escuela y que me indicara cuál era el trámite por seguir para que se diera el proceso. Ella me dijo que lo revisaría dos o tres veces y cuando yo encaré que necesitaba la respuesta ya, me dijo con mucha tranquilidad, que ya había investigado bien sobre la política y que en ese momento no me podían pagar la maestría, que tenía que haber estado en la empresa al menos cuatro años y que cuando se diera, que tampoco podían pagar el programa completo que contara con la mitad y eso después de pasar una serie de requisitos, que entre otros, me obligaban a estar 3 años después de la maestría, una vez que esta terminara. Así que, en una suma simple, eso me anclaba a Cargill por al menos los próximos años.

Esas respuestas nunca me han agradado, no quiero ni entro en detalles sobre mis sentimientos en ese momento durante la conferencia, pero es claro lo que sentí. Por tal motivo,



regresé al IPADE, donde tenía todos los requisitos para ingresar al programa ejecutivo, que era el que estudias y trabajas al mismo tiempo, pero obviamente en ese ya no contaba con la promesa que me habían hecho en Cargill. Me comentaron que había otro, de tiempo completo, que estaba a punto de arrancar y que ya solo quedaba el último examen de admisión, que si quería lo podía hacer el Sábado (era Jueves) y ver cómo me iba.

Les dije qué con gusto, leí la guía solamente, dormí bien un día antes y al otro día hice el examen, me divertí, era contrarreloj y como me dijeron que tomará mucha agua para estar concentrado, tuve que salir corriendo en la prueba al baño, así que creo que perdí algunos aciertos en ese rato, pero me ayudó a seguir concentrado. A la semana, me marcaron para decirme que había aprobado el examen, qué si quería continuar el proceso, tenía que ir a 3 entrevistas con el Consejo.

Asistí a las entrevistas, pero les cuento sobre la primera, reiterando que cuando sabes a dónde vas, todos los vientos son favorables. Entré a la oficina del presidente del consejo de admisiones, PhD. D Antonio Casanueva y al tomar asiento, veo una foto de un torero tlaxcalteca quien fuera amigo de mi padre, El Pana y precisamente en la foto se encontraba en una corrida de toros en la que mi papá y yo estuvimos juntos, en la corrida de su consagración, un momento muy emotivo. No pude dejar de comentarla, lo que provocó que se desatara una conversación taurina del orden de 2 horas entre Antonio y yo.

Al terminar esta plática, tuvimos una conexión tal, que solo me dijo, pareciera que después de esta plática ya no tendría que haber una entrevista, pero la tenemos que tener, me preguntó sobre que quería hacer de mi vida, al igual que los otros dos entrevistadores que platicaron después conmigo y a los tres no tuve más que decir que: quiero ser empresario.

Tres días después me marcaron del IPADE, antes de decirme algo, me pidieron una disculpa, porque siempre esas noticias las mandaban por una carta oficial, pero como el tiempo estaba encima, me querían avisar por esa vía que estaba aceptado en el programa de maestría en dirección de empresas de tiempo completo MEDE. Todavía recuerdo la emoción que sentí con la noticia, más cuando me dijeron que era el último de la generación en ser aceptado y que me esperaban al arranque de clases en un mes. Con la noticia confirmada, subí a la oficina de mi jefa y sin darle muchas vueltas les dije, solo vengo a decirles que renunció, porque yo quiero estudiar y nadie me va a decir a mi cuando, ni como, ni en donde lo voy a hacer, así que muchas gracias, yo me voy en un mes.

Así fue como decidí reaccionar al capitalismo, a las empresas y a sus políticas, tomando la decisión de seguir mi propio sueño, el mismo sueño que tuve el día que salí de la

Universidad. Fue curioso ese proceso, sabía que lo iba a hacer, pero no sabía cómo iba a pagar la escuela, ni cómo iba a sobrevivir durante esos dos años, ni muchas otras cosas, pero eso no era muy relevante en ese momento, por fin iba a estudiar dirección de empresas y en la mejor escuela de Latinoamérica.

Hay una parte importante de la historia que cuento en la conferencia, si bien yo mucho tiempo no sabía que entrar y pagar el IPADE era muy difícil, en las semanas anteriores a mi examen si me enteré. Me dijeron que el examen lo presentan alrededor de 1,000 candidatos al año y solo lo pasan alrededor de 200, que de esos 200 solo pasan 80 el proceso de entrevistas y que al final del programa solo se gradúan del orden de 70 participantes. Además, me enteré de la inversión, qué sin considerar los costos de vida de 2 años, era mayor a lo que había ahorrado en los 6 años que tenía trabajando.

Por estas razones un día les comenté a mis hermanos que quería estudiar en el IPADE pero que era muy difícil entrar, pagar y graduarse, al escuchar mis palabras, pasó un suceso mágico para mí, vi su cara de asombro y de no entendimiento de mis palabras cuando con toda claridad me dijeron, ¿de qué hablas?, no conocemos a nadie más que tenga la capacidad que tú tienes para pasar ese examen, las entrevistas, pagar y graduarte de esa escuela, así que ve y haz lo que tengas que hacer para seguir tu sueño. Mismo que yo hago ahora al diseñar este programa, decirle a toda la gente que lo tome, que siempre siga sus sueños.

Esto lo hago notar en la conferencia del programa, porque quiero hacer hincapié que muchas veces, la gente que está alrededor de nosotros tiene más confianza en nosotros que nosotros mismos y que para emprender colectivamente necesitamos creer que nosotros podemos alcanzar el éxito y que la gente que está a nuestro alrededor es totalmente capaz de hacerlo junto con nosotros. Como pueden ver, de historias simples de mi vida, pretendo darles mensajes poderosos e importantes que los motiven a tomar un camino que es más complejo de lo que se imaginan.

Así, con ese sabor de boca que me dejó Cargill como principal representante de empresas capitalistas, arranque un proceso que hasta la fecha lo considero un tiempo mágico, de transformación personal y profesional, en el IPADE, cursando el programa MEDE dedicado al 100% durante 2 años a aprender sobre la técnica de dirigir una empresa.

Podría hablar páginas y páginas de este proceso, extrapolado a la conferencia, horas y horas de interminables anécdotas y aprendizajes, pero no es el objetivo de la plática, más bien aterrizo diciendo claramente que en este proceso obtuve las herramientas que necesitaba para poder dirigir una empresa, incluso herramientas que no sabía que necesitaba y en

algunos casos que ni sabía que existían.

En este sentido, en estos momento de la plática, abro la pregunta sobre si pagar lo que costó la maestría es una inversión o un gasto; claramente una parte pensará que sacar de tu bolsillo la cantidad que se tiene que pagar por estudiar en el IPADE y todavía algo más valioso, 2 años invertidos dentro de sus aulas, es una inversión que se redituará porque siempre que sales de esas instituciones prestigiosas, tienes muy buenas ofertas laborales y prácticamente se paga solo lo que pagaste y el tiempo invertido tiene buen sabor de boca, aunque también hay otro sector que dice que para que gastar tanto, si esas herramientas las puedes obtener emprendiendo por tu parte o en otra escuela de menor precio.

Así que aquí se da un debate interesante entre el grupo, llegado el momento apporto más datos a la discusión para tratar de inclinar la balanza y llegar al punto climático de la plática. Les expongo que después de ese proceso de 2 años, tuve 5 ofertas de trabajo en empresas muy importantes de diferentes sectores, todos con promesas de una carrera muy prometedora, con salarios y prestaciones que no había imaginado desde que salí de la Universidad, en algunos casos las ofertas superaban las 3 cifras mensuales y hasta había en papel un plan de jubilación, obviamente a los 30 años no consideras eso, pero algunas empresas con el afán de retenerte, si lo consideran y te hacen el plan completo.

Cuando todo parece indicar que debí tomar alguna, precisamente la conversación da un giro y les digo que, aunque muchos de mis compañeros y de personas en general, incluso cercanas a mí, hubieran dicho que si con seguridad a alguna, porque estaban “asegurando” su vida, precisamente ese es mi argumentos en contra, reitero lo que les dije cuando salí de Cargill, nadie, ninguna empresa va a decidir qué voy yo a hacer con mi vida, así que mi reflexión es precisamente en ese momento, tenía que ser más congruente que nunca, que si yo decidía tomar esas ofertas de trabajo, no iba a existir una razón lógica por la cual yo decidiera salirme y alcanzar mi sueño de ser empresario.

Sentía que poco a poco iba a ir adquiriendo responsabilidades mayores impuestas por el sistema, hipotecas, carro nuevo, ropa cara y esas cosas que tienes que pagar para entrar al juego del capitalismo, además sé que te acostumbras a esos elementos y que luego es difícil prescindir de ellos; sin embargo, tenía una deuda pendiente con el IPADE, el algún momento de la plática, recuerdo otra de las lecciones que el capitalismo me regaló: cuando entre a la maestría, tenía ahorrado suficiente para pagar el programa y vivir como estudiante 2 años, ese capital lo tenía en fondos de inversión, con un crecimiento sostenido de 2 cifras en 3 años, así que todo estaba calculado, solo que nunca consideré (ni nadie en el planeta) que en Septiembre de 2008, al mes de haber entrado a la maestría, las bolsas del mundo

quebrarían y para evitar explicaciones largas, perdí el 30% del capital total que había ahorrado en 6 años, de un día para otro, cosas del capitalismo.

Por esta razón, tuve que pedir prestado al mismo IPADE y a mis padres, para poder concluir el programa y seguir viviendo como estudiante, lo que, como previamente comenté, me dejó con una deuda. Así que decidí tomar la oferta que a mi juicio me ponía más cerca del camino a ser empresario, trabajar con otro empresario, por mucho era la oferta menos atractiva, en sueldo, prestaciones, vacaciones, todo, con excepción que esta era la que yo visualizaba me ponía en posición de aprender más, ya en campo, sobre de que trataba ser empresario, además el pago me daba para pagar mis deudas en unos meses y me daba la grandiosa oportunidad de salir de la Ciudad de México para venir a Puebla, cerca de muchas situaciones en las que la vida me diría que me correspondía estar.

Vine a Puebla y comencé a trabajar con el empresario, si algo tengo que agradecerle, es aclarar totalmente que nunca quería volver a tener un jefe, pasaron 6 meses, donde trabajé en varias ideas/proyectos que traía en su cabeza, unos se movían otros no y al final del primer semestre tuvimos una plática donde le dije, me parece que de todos esos proyectos al único que le veo que pueda avanzar es a la empresa de conciertos, la verdad es que siempre me sentí atraído por ese mundo y cuando hice el test que vamos a realizar en el programa, salió que era algo que haría con mucho gusto y efectividad, así que la propuesta concreta era que avanzáramos por ahí, cuál sería mi sorpresa cuando me dijo, -si verdaderamente crees que eso tiene futuro, a partir de hoy eres gerente general de la empresa-, así sin más ni más al otro día ya era el gerente general de e&e entertainment.

Fue un año increíble, hacía algo que me encantaba y que no tenía idea que era así, además tuve la oportunidad de dirigir la empresa completa, viendo todas las áreas, digo es una empresa pequeña, pero estar en todo verdaderamente fomentaba el aprendizaje y la aplicación directa de esas herramientas que aprendí en la maestría. Me estaba convirtiendo en un director de empresa, cabe recalcar que en una empresa que no era mía, pero era divertido y ese año fue una empresa muy rentable, cerramos contratos interesantes, con patrocinadores y artistas importantes, lo que me ponía en posición de convivir con los artistas, con directivos de empresas importantes y en algunos casos con autoridades de gobierno. Se puede decir que ese año, tuvimos vida de artistas los que trabajábamos en e&e entertainment, parecía un escenario muy alegre en términos generales, recordando nuevamente que esa no era mi empresa.

Así llegó un 15 de Diciembre, cerrando el año que les platicué anteriormente, con muchos éxitos y planes por desarrollar, cuando los dueños de la empresa emocionados por

las expectativas del próximo año y contentos por los resultados que había dejado ese año, decidieron hacerme una propuesta. Consideraron que una manera de que yo me quedara con ellos era precisamente haciendo que esa empresa, su sueño, fuera también mío, en la escala que ellos consideraban la correcta con base a su juicio, por lo que de una manera muy entusiasta me dijeron, -dado a que tuviste un gran desempeño, te ofrecemos que sigas trabajando con nosotros y te daremos un 10% de las acciones de la empresa-.

Desde su óptica, parecía muy lógico y además una oferta única que nadie podría rechazar, y es precisamente en este momento de la conferencia cuándo les pregunto ¿Qué debería hacer en este momento? Muchos pensarán que era una oferta que no se puede negar, que al final de cuentas iba a ser dueño, en parte, de una empresa y que las utilidades eran muy buenas; por otro lado, otros piensan que debo de ir hacer mis proyectos y que, si quiero ser un empresario, pues hay que tener empresas propias. El debate enriquece el hecho en el cuál para seguir tus sueños, la vida pone pruebas y no necesariamente son pruebas negativas, sino muchas veces son pruebas muy positivas que se encuentran lejos de tus planes para ver si realmente estás dispuesto a comprometerte con los mismos.

Finalmente, les digo mi decisión. Una vez que ellos terminaron la frase de su invitación y estaban esperando sonrientes que les dijera que muchas gracias y que claro que si, mi respuesta inmediata fue: muchas gracias, pero aprovecho este momento que tengo con ustedes para decirles que renuncio.

Definitivamente es importante saber que quieres hacer de tu vida, pero si cuando tienes que decidir entre eso y otras opciones que te ofrece el sistema, llámese empresa o familia o pareja o cualquier otro elemento que no le interese que sigas tu sueño, sino que sigas el suyo, tú no decides por tu sueño, esos nunca se alcanzarán, para esto puedes tener muchos elementos, pero si no tienes un elemento verdaderamente relevante, ningún otro te servirá. Y para explicar este elemento, cuento la siguiente anécdota.

Hace tiempo tuve la oportunidad de dar esta plática a un grupo de estudiantes de preparatoria de alrededor de 18 años que estaban a punto de salir de la escuela y decidir que tenían que estudiar. Después de hacer el test de habilidades y pasiones que hacemos en el programa, así como llevar a buen puerto la plática, les dije que me gustaría escuchar sus comentarios. Como suele pasar en estos momentos, la gente está un poco movida y guarda silencio, 30 segundos después de incómodo silencio una estudiante se levanta con la voz entrecortada y me dice que quiere agradecerme profundamente la plática porque era lo que precisamente quería escuchar en ese momento.

Dijo que se sentía conmovida porque ella tiene perfectamente claro para que es muy buena y cuál es su pasión, eso es pintar. Me decía que disfrutaba pintar y que además era muy buena, a lo cual sus compañeros asentían, a lo cual yo respondí con una felicitación sincera, diciendo que en muy pocos foros se da el caso que alguien tenga tan claro esos puntos, a lo que ella respondió con un nudo en la garganta: “ese no es el problema”, después de esta aclaración platicó a todos en la sala que su papá era abogado, que su mamá también y que su abuelo también, que además había un despacho de abogados muy respetado que llevaba su apellido y al ser hija única nadie de su familia esperaba otra cosa de ella que no fuera ser abogada.

Jamás me esperé esa parte de la historia, y menos que me preguntará ¿qué debo de hacer, si se para que soy buena y lo que me apasiona y no me permiten dedicarme a eso? La respuesta, que no tenía planeada, fue contundente: “ser valiente”. Y es que regreso a la mi historia, si alguien te ofrece que ejecutes su sueño en lugar del tuyo, si te dicen que mejor no hagas eso, que tienes una empresa familiar que te va a dar lo que quieres, o que trabajes en una empresa que asegure tu vida y todos se alinean para que hagas eso, solo hay una manera de seguir tus ideales. Siendo valiente y seguir tu propio camino, no hay más.

Así que eso fue lo que hice, renunciar a esas que yo llamo las trampas del sistema y en ese mismo momento enfocarme a lo que yo quiero hacer de mi vida hasta la fecha, ser empresario. Pero ¿cómo hacerlo?, de acuerdo con mi plan, todo parecía perfectamente trazado, había ido a las escuelas correctas para tener las herramientas, había estado en diversas áreas de empresas para aprender de diferentes campos, había empezado y fracasado en diferentes proyectos empresariales; estaba la mesa puesta para arrancar.

En esta etapa de la plática donde comienza la parte de platicar sobre nuestro emprendimiento colectivo, solamente me enfoco a darle una introducción breve de la empresa, ya que como verán, parte del programa es invitar a emprendedores colectivos a presentar sus empresas y obviamente una de ellas es Food Network Consulting; sin embargo, la plática no termina ahí, antes de dejarles unas reflexiones de vida que me parecen importantes, les platico como fue el momento de decidir, que la línea empresarial que conocía y en la que me había preparado para ser empresario, no era una línea que me pareciera la más correcta y mucho menos justa, pero que en su más puro sentido era la única que conocía.

Una vez mientras entrenaba para correr un maratón, me cayó en consciencia un elemento que he vivido siempre, pero que no era consciente del mismo. Al crecer en México uno está expuesto todos los días a enormes diferencias sociales, enormes y digo enormes nuevamente, porque, aunque esas existen en todo el mundo, hay que conocer otros lugares

para darnos cuenta que en México, es un ganador de la categoría de diferencias entre su población. Regreso al momento de mi entrenamiento, cuando simultáneamente pasaron 7 automóviles de súper lujo, todos de marcas reconocidas e importadas, con precios superiores al medio millón de pesos, digo esos automóviles existen y los ves todos los días, pero al verlos pasar al mismo tiempo me cayó el veinte que eso no era del todo común, pero el verdadero veinte cayó cuando vi a una familia completa en ese mismo paradero, con 4 niños pequeños y todos pidiendo para poder llevar pan a su boca.

Es imposible no reflexionar ante esta escena, o al menos eso creo, pero parece ser que pase muchos años de mi vida viendo la misma escena sin reflexionar nada al respecto, como le pasa a buena parte de nuestra población de nuestro país. Después de esta reflexión y sin afán de entrecruzar historias, porque como ya mencioné, la historia de Food Network Consulting es otro capítulo; ya teníamos la fortuna de estar asociados a la Ibero Puebla y por ende estar en contacto con diversos proyectos de carácter social, pero solo en contacto, nada más profundo que alguna reunión de productores de hortalizas o empresas de transformación de alimentos de producción local, nada más; cuando precisamente en una de esas reuniones, con 3 personas que yo no conocía me comentaban la necesidad de apoyar un proyecto de economía social con productores de cacao criollo de almendra blanca orgánico, ubicado en Comalcalco, Tabasco.

De inmediato los comienzo a bombardear con preguntas: ¿qué es economía social?, ¿qué es Comalcalco? ¿a qué se refieren con criollo de almendra blanca? Y otras preguntas más. Nos buscaban por expertos y terminamos teniendo más preguntas nosotros que ellos. Fue curioso porque hubo un compromiso que, aunque no teníamos las respuestas, nosotros trabajaríamos para obtenerlas y ayudar a los productores de cacao de Comalcalco, Tabasco y con el tiempo así fue. Sin embargo, ante tantas preguntas y el conocimiento del tema de los 3 elementos que estaban en la sala, les di algunas de mis reflexiones sobre el sistema capitalista y la forma actual de hacer empresas, considerando que había estudiado en la mejor escuela de empresas de Latinoamérica y trabajado en algunas de las empresas más exitosas de alimentos del mundo entero, tenía mi criterio afinado en ese terreno.

Ellos me platicaron sobre un modelo que nunca había escuchado en mi vida, empresas de economía social, empresas donde todos los trabajadores son dueños y no el capital, empresas donde la gente vale por ser persona y por su trabajo, empresas donde las utilidades se utilizan para hacer obras positivas en la comunidad, empresas que además compiten en el mundo, a mí me tocó ver máquinas de Ulma Packaging en varias empresas importantes de alimentos, empresas que hacen las cosas bajo una lógica diferente. Parecía casi imposible pensar que apenas unos días antes, había estado reflexionando sobre lo injusto que era el

sistema y días después me hablaban de una opción que parecía muy buena para comenzar a mejorar el mundo.

Les dije que me interesaba mucho explorar y conocer más sobre el tema, cuando la persona que tenía a mi derecha, Gerardo Gordillo a la postre fuera mi maestro de ética empresarial me dijo: ¿no sabes quién es él? (les recuerdo que no sabía quién era ninguno de ellos), mi respuesta fue clara, no. A lo que él comentó, que era el coordinador de la maestría en gestión de empresas de economía social, Juan Louvier. Entonces comencé a preguntar todavía más, curiosamente y reiterando la frase célebre de Séneca: “cuando sabes a dónde vas todos los vientos son favorables”, ese mismo día, un Miércoles de Abril, era la exposición de postgrados en la Ibero Puebla y ahí estaría Juan Manuel exponiendo la maestría.

Esa misma tarde asistí y me di a la tarea de seguir preguntando sobre esto que llamaban economía social, no alargó más la conferencia en este sentido, simplemente cierro que en ese momento decidí que quería encausar mi vida no solamente a ser empresario, sino a ser un empresario exitoso y con un modelo de empresas diferente, más justo y mejor que el actual. Para estudiar, tuve la fortuna de entrar con una beca a la maestría y dedicarme, hasta la fecha, a conocer más del modelo y seguir trabajando todos los días en que las empresas que generemos tengan una lógica con principios y valores diferentes.

Antes de finalizar la primera conferencia del programa, les dejó algunas de las citas que se me quedaron grabadas en el proceso para llegar a fundar Food Network Consulting. Debemos de saber y estar claro que como me dijera un amigo gerente de plantas en Sigma Alimentos, Héctor Lárraga: “cuando eliges, renuncias...” así que arrancar tu propia empresa te da muchos regalos de vida, pero también tras mucha responsabilidad y otros elementos que no tiene trabajar para otros, entonces si decides emprender colectivamente, renuncias a la quincena, que como siempre digo es complicado renunciar a ella, renuncias a descansar todos los fines de semana y vacaciones, porque el ser empresario es de vida completa, no solo de Lunes a Viernes y renuncias a muchas cosas, que tendrás que decidir y saber qué es lo que quieres para ti. Como me dijo hace unos días un buen amigo que se dedica a la economía social, no todos quieren ser empresarios, otros quieren ser maestros, pintores, futbolistas u otras cosas. Estoy de acuerdo, pero hay que entender siempre, que cuando eliges, renuncias.

La segunda parte de esa cita es “...y cuando eliges te tienes que comprometer al 100% con tu elección y no estar pensando en lo que pudiste hacer si hubieras elegido la otra.” Aunque para esta parte, me gusta decirles a la gente que me escucha otra frase de San Josemaría Escrivá de Balaguer que para mí es simple, pero expresa de una manera muy



poderosa la segunda parte de la frase de Héctor Lárrega, “Hay que estar donde estás”, es simple, no puedes estar totalmente dedicado a tu emprendimiento colectivo o a lo que sea, si estás pensando estar en otro lado, con otra persona o haciendo otra cosa, así de claro es el asunto, hay que estar donde estás.

Cara a todo lo que hemos hablado, les cuento que definitivamente tomé un rumbo muy diferente al que parecía el lógico, pero el día de hoy tenemos un trabajo que no cambiaríamos por ningún otro, aunque les digo que no se confundan, que me esfuerzo mucho más ahora, que dedico más tiempo a nuestra empresa que a ninguna otra, que en algunas ocasiones tengo más estrés y que en algunas otras hemos tenido que pasar momentos intensos, que gracias a Dios hemos salido y que aunque hemos querido tirar la toalla muchas veces, siempre acabamos felices haciendo lo que hacemos, ser dueños de una empresa que tienen principios y valores diferentes a los de la mayoría y que todos los días trabajamos para que sea más rentable y que la gente que forma parte de ella, sea su mejor opción siempre. Esto tiene un fondo simple, que como dijo Confucio: “aquel que ama lo que hace nunca tendrá que trabajar”.

Para cerrar la primer conferencia del programa de fomento a los emprendimientos colectivos basados en principios y valores de economía social, cierro dando 2 citas que han marcado mi vida y que me convengo día con día de las mismas y que al final todo el programa tiene que ver precisamente con esto, ya que como me dijeron hace unos días, no todos quieren ser empresarios, si quiero que la gente que entre al programa sea exactamente lo que quiere ser, que disfrute su trabajo y que en lugar de buscarlo, ellos mismos lo generen, pero sobre todo entiendan que como siempre he dicho y seguro sonará la frase más simple que hayan escuchado, “a cada quien le gusta lo que le gusta” y el objetivo es que todos se desarrollen exactamente en eso que les gusta y para lo cual son muy buenos.

Y una vez que sepan que es exactamente eso que quieren hacer, como me dijeron mis Padres siempre: “Hijos, hagan lo que quieran de sus vidas...pero siempre sean los mejores en eso que hagan.

## **2.2 Proyección Minimalism: A Documentary about the important things.**

Esta parte del programa comenzó algo cuestionada y en parte por eso fue por lo que decidí mantenerla, aunque si reducirla, ya que al principio tenía programado proyectar 2 documentales. La lógica de cuestionarla era entender que la generación a la cual queremos llegar con el programa tiene motivadores diferentes y que se motivan con elementos que otras generaciones no y viceversa. Así como pueden aburrirse rápidamente y desatender si no les

presenta un reto lo que están observando.

Sin embargo, este documental cuando yo lo vi me pareció bueno, no me pareció largo y a mi entender, envía un mensaje de mucho valor para todos los emprendedores colectivos, por eso dije vamos a exponerlo y sobre todo ver cómo le va en la evaluación final. Así lo hice y en el capítulo de evaluación veremos los resultados, aunque más allá de eso, me daré a la tarea en estos párrafos de exponer el planteamiento del documental y el por qué considero vital sensibilizar a los asistentes al programa con el mensaje que envía.

Entiendo que el modelo capitalista, nos ha generado una cantidad de necesidades que anteriormente no teníamos, de la misma forma que el tener más de estos elementos son una forma de medir el éxito, es decir, si tienes un coche tienes éxito, pero si tienes un coche más caro, eres más exitoso y si tienes una familia y todos tienen coche, eres más exitoso y así sucesivamente.

Mismo caso con la ropa, con la tecnología y con tu casa, da igual si solo ocupas un cuarto y el comedor, porque nunca estás porque el trabajo no te lo permite, pero tú debes de tener una casa muy grande en un lugar costoso si verdaderamente quieres que la gente te considere exitoso. Creemos con ese chip, el que entre más tienes y más gastas eres mejor persona o mejor profesional, todas estas premisas basadas en las impuestas por el sistema capitalista.

Pero qué pasa cuando decides emprender de manera colectiva, y eventualmente, tendrás que repartir de manera más equitativa lo que has generado. Digo, cuando trabajas bajo un esquema capitalista, la lógica es simple, el dueño de todo es el dueño del capital, por lo tanto, todo lo que genere una empresa con el trabajo de las personas, será para aquel que tiene el capital de la empresa y si alguien tiene 70% y otro 30%, la utilidad se repartirá en esa proporción sin importar nada más que eso. Ni el trabajo que cada uno aportó, ni la voluntad para que eso sucediera, ni quien fue el que obtuvo el cliente que les genere esa utilidad. La utilidad se reparte al dueño del capital.

Siguiendo esta lógica, sigo construyendo sobre este concepto de capitalismo, mencionando algo que me han enseñado a lo largo de mi carrera y que todavía hace unas semanas le escuché decir a un empresario amigo mío cuando debatíamos el hecho de hacer empresas diferentes. El planteamiento capitalista es que el dueño tiene todo el derecho de quedarse con toda la utilidad generada porque él o ella son los que tienen el riesgo de su lado y por ende la responsabilidad. Es decir, el argumento permanente de todos los empresarios capitalistas es claro que Carlos Slim merece tener más que todos, porque él ha arriesgado su

capital y si lo pierde, la gente no perdió nada, pero él va a perder lo que invirtió.

Sigo sintiendo incomodidad ante ese planteamiento, es decir, partimos del hecho, que solo el capital importa y, por ende, está por encima de las personas. Y siempre que me lo dicen, me lo dicen con un total convencimiento que así es, a mí con el tiempo me parece más una justificación, que un argumento válido para aceptar las enormes diferencias provocadas por el sistema. Y sobre ese mismo construyen con frases como: “si hay un problema legal, el que lo absorbe es uno”, “yo soy el que me tengo que preocupar por pagarles”, “ si la empresa quiebra, yo pierdo todo y ellos al otro día consiguen un trabajo nuevo” y así algunos otros, reitero que estos argumentos los he escuchado de empresarios capitalistas muy exitosas, entendiendo el éxito desde la misma óptica de este sistema, es decir gente que ha generado mucho capital gracia a sus empresas.

Si está tan claro para los empresarios capitalistas y para las nuevas generaciones, el modelo capitalista como tal, no tendría por qué buscar opciones de cambio, el asunto es que, en el 2010, 300 personas eran dueños de la mitad de la riqueza del mundo y todavía más alarmante que en 2015 el número se redujo a solo 60, si la tendencia aritmética sigue el camino, en 2020 solo serán 12 y en 2030 solo uno. Lo que quiero expresar a los asistentes del curso, que no porque estudien en Universidades privadas o porque tengan automóvil de lujo o una casa linda, ellos están de ese lado de la ecuación, sino que cada vez que los empresarios capitalistas, bajo la lógica que el capital se arriesga por eso hay derecho de quedarse con las utilidades, crecen en sus negocios, significa que la el otro lado de la hoja, tienen menos recursos y se incrementa la pobreza, claramente no se genera mucha más riqueza, pero si se reparte de manera más imparcial y pensemos objetivamente, cada vez que publiquen la lista de los más ricos del mundo por Forbes, significa que en otra lista hay más pobres en cantidad y más pobreza que antes en este planeta.

Regresemos al punto del documental, ya crecimos con ese chip que hay que tener mucho, y en parte por eso es que cuando un recién egresado piensa en ser empresario, no tiene mucho que ver con generar empleos y bienestar, tiene que ver porque no quieren trabajar para nadie y porque quieren hacer más dinero que sus compañeros y tener mejores automóviles, mejores casas, más viajes, ropa costosa y todo lo que nos dicen que hay que tener, vale la pena mencionar que esos conceptos, tienen muy pocos años en una humanidad que date de 2.5 millones de años. Entonces nos encontraremos con gente que asiste al programa que está ávido de conceptos de emprendimiento, precisamente porque lo ve como la mejor vía para ser rico y tener muchos lujos, al menos ésta es una opción mejor que la de otros, que específicamente en nuestro país ve la mejor opción para eso, ser político con un cargo como gobernador para poder tener los placeres y prerrogativas económicas que estos

personajes tienen.

Pero ¿cómo hacerles entender en primera instancia que aquí queremos promover empresas diferentes? Tenemos que empezar por nosotros mismos y esa es la razón principal por la que quiero mostrar el documental y su mensaje, tenemos que desprendernos de esas necesidades creadas, tenemos que comenzar nosotros a decidir tener menos cosas que no nos sirven y enfocarnos a las importantes, pero sobre todo convencernos de que tener más cosas, no nos hace mejores personas o empresarios más exitosos, esa historia es nueva para los años que llevamos en este planeta.

Si logramos entender el valor de hacer lo que amas, en lugar del valor de las cosas, ya dimos un paso extraordinario a generar empresas con nuevos principios y valores. Por eso digo, tenemos que impulsar a que los participantes, verdaderamente sean conscientes de lo importante que es cambiar del chip de tener y tener, al chip de modelos más justos donde todos ganemos. Es importante recalcar que estoy totalmente en desacuerdo con las “empresas” sociales que no generan beneficios, que están queriendo resolver un problema, pero que no se enfocan en generar mejores condiciones y en ser más competitivas con las empresas capitalistas y explico, no es que no esté de acuerdo en proyectos sociales, pero sí en que se llamen empresas, proyectos que no están generando utilidades y que no son competitivos.

Tenemos la obligación al formar empresas de generar las mejores condiciones de vida para la gente que forma parte de las mismas, mucho mejor de lo que obtendrían trabajando para una empresa capitalista, valorando al ser humano, pero para hacer eso, tenemos que competir con las otras, ser mejores que ellas y generar más beneficios, que se repartan de una más más equitativa, en un modelo donde todos ganemos. Desde los trabajadores, los dueños, los clientes, los proveedores, la comunidad donde está la empresa y otros *stakeholders*.

Esto solo será posible, si en lo individual, los emprendedores colectivos entendemos que esto no lo hacemos para tener más que el de junto, sino para que, en conjunto de manera colaborativa, todos tengamos más y mejores condiciones de vida de las que tendríamos en el sistema actual y para eso el documental manda claramente el mensaje que hay desprendernos de las cosas y quedarnos con las cosas que verdaderamente importan.

Entendiendo que cada cabeza es un mundo y que todos tenemos elementos relevantes diferentes en nuestras vidas, pero que si no entendemos que las necesidades generadas por el capitalismo, no son en su más puro sentido necesidades y que podemos

prescindir de ellas, un modelo nuevo no podrá salir a la luz y ser replicable en todos lados, para que cuando el capitalismo colapse, como se puede predecir de acuerdo a la línea que sigue, el modelo que emerja sea un modelo más justo y equitativo, que surja precisamente de los planteamientos expuestos y de la formación de nuevas empresas de propiedad colectiva que se basen en principios y valores diferentes que busquen el bienestar común y no solo el mejoramiento las comodidades individuales.

Definitivamente, se recomienda ver el documental, ya que con los elementos que marco en este capítulo más la observación del mismo, se podrá comprender mejor la decisión de proyectar el documental prácticamente al inicio del programa.

El documental narra la vida de los 2 principales promotores del movimiento minimalista en Estados Unidos, el país capitalista por excelencia, y sobre todo desde el momento en que ambos decidieron convertirse en minimalistas. Ryan Nicodemus y Joshua Fields Millburn tuvieron una niñez complicada, ambos marcados por carencias, el divorcio de sus padres y el alcoholismo de la madre de uno de ellos. A partir de esos eventos, ellos decidieron que no volverían tener carencias en su vida y se enfocaron en estudiar, tener buenos empleos y escalar vertiginosamente en las empresas donde colaboraban, con un solo fin, tener lo que no tuvieron de niños.

Así se convirtieron en ejecutivos importante de empresas transnacionales muy grandes a muy temprana edad, comenzaron a comprar cosas, tenían mucho de todo, ropa que no usaban, DVD que no veían, pantallas que no prendían y muchas cosas más que no daban sentido alguno a sus vidas. Se comenzaron a frustrar de que por más que seguían creciendo en sus empleos y escalando posiciones, no los hacía feliz nada, compraban y compraban más cosas, pero en lugar de sentirse satisfechos, se sentían más vacíos, no entendían el por qué, considerando que eso es lo que ellos siempre habían pensado que era la felicidad, pero era como estar en un carrusel, por más que avances no llegas a ninguna parte. Nada hacía sentido, entre más tenían y más metas alcanzaban, más lejos se sentían de lo que era la verdadera felicidad.

En algún momento de la historia, Ryan quien era amigo de Joshua desde la infancia, veía que Joshua estaba teniendo un cambio, pasó de estar permanentemente estresado y con mal carácter, a estar contento y relajado la mayor parte del tiempo, dejó su empleo y todo parecía ser alegre en su vida. Ryan, que en ese momento estaba tomando un proyecto en la empresa donde trabajaba, una reconocida empresa de telefonía móvil estaba al borde del colapso, cuando le pregunto a Joshua en un almuerzo de amigos, “Joshua ¿por qué demonios estás tan feliz?” era una pregunta que le quería hacer hace tiempo, porque él no entendía por

qué mientras mejor le iba, más triste se sentía. Este sentimiento de tristeza y frustración se vio fortalecido, precisamente en el último proyecto que le dieron; el equipo de marketing de la empresa entendió que había un nicho desaprovechado que les podía generar muchas utilidades si lograban ganarlo antes que su competencia, ese sector del mercado eran los niños, si así es, le encargaron establecer la estrategia para entrar y venderle teléfonos celulares a todos los niños que pudieran. Ustedes tendrán su opinión al respecto, pero por demás está plantear que trabajar con ese objetivo, hacía verdaderamente infeliz a Ryan.

Después de que Ryan le hiciera la pregunta a Joshua, su amigo le respondió que es lo que él estaba haciendo para encontrar su camino a la felicidad y estar alegre la mayor parte del tiempo, dijo que se dio perfecta cuenta que el tener y tener no era la llave para la felicidad, como le habían enseñado, que al contrario eso lo estaba hundiendo en la miseria emocional, por eso decidió dejar su trabajo y enfocarse en lo que a su juicio era lo verdaderamente importante, vale la pena mencionar que esta decisión llega en el mismo mes, que su mamá muriera de cáncer, sin haberla visto y que días después su esposa le pidiera el divorcio. Y que en vista que eso que le dijeron que era la felicidad, no lo estaba siendo para él, decidió deshacerse de todo lo material que tenía, dejar de tener deudas y hacer todo con lo mínimo posible y que ahí precisamente él empezó a ser feliz.

Al ver tan convencido a su amigo Joshua, Ryan decidió hacer lo mismo, tiempo después de dio cuenta de las cosas que verdaderamente eran importantes para él, sin el ruido de tantas cosas que le decían que tenía que comprar y hacer, se fue encontrando a sí mismo y por ende encontrando lo que realmente tenía que hacer con su vida. Después de un tiempo de vivir bajo los principios de vivir con lo mínimo indispensable e impulsar a su entorno a realizar lo mismo, ambos decidieron escribir un libro sobre su experiencia como minimalistas, por lo que, al tenerlo en sus manos, el documental narra el camino de la promoción de su libro, durante la gira de promoción que duró algunos meses y las reacciones de la gente que los conocían durante este proceso.

Es curioso el cambio que fue teniendo su audiencia en la presentación del libro, desde el primer evento hasta el último que presenta el documental. En un principio la gente no hacía caso y no mostraba interés, pero a pesar del tiempo y de salir en programas de tv y radio populares más gente se comenzó a sentir identificada con su movimiento. En el documental, además de la vida de ellos, se complementan con las vidas de otras personas que desde ópticas diferentes y por sucesos que también marcaron su vida, decidieron irse por el lado del minimalismo y dejar a un lado las cosas materiales.

Está el caso de Chutney Carver, quien se enfermó de esclerosis múltiple con

pronóstico reservado y al dejar su empleo y vivir una vida sin estrés y con lo mínimo indispensable, retomó la salud y la felicidad, para ahora convertirse en la principal impulsora del movimiento 333, que indica que con solo 33 prendas de ropa puedes vivir perfectamente y lucir diferente todos los días, y ser más con menos.

También pasa la narración de Dan Harris, quien es un famoso presentador en la televisión de Estados Unidos y vivía estresado por la competencia natural de su profesión y un día sufriera un ataque de pánico en cadena nacional, en parte por el estrés y los medicamentos que utilizaba para erradicarlo. Después de eso, decidió entrar a procesos de meditación que, de acuerdo con su percepción, lo ayudaron a encontrar la felicidad. El principio de meditar va ligado a los términos del minimalismo, ya que tiene el fundamento de dejar de escuchar los ruidos existentes de prejuicios y necesidades generadas por las diversas culturas y el sistema capitalista. Así que cuando él comenzó a escuchar verdaderamente lo que él quería, empezó a encontrar la felicidad, lejos de lo que estaba haciendo para conseguirla.

Como esas, el documental narra otras historias, contadas por sus protagonistas sobre la importancia de hacer lo que realmente quieras hacer y no lo que te dicen que hagas, pero partiendo del hecho que para saber eso, tienes que vivir con lo mínimo posible para encontrar lo que realmente quieres y como consecuencia la felicidad. Es decir, si sigues el camino que te dicen que sigas, podrás tener 7 casas, 20 automóviles, 9 perros y todo lo que se te ocurra y no encontrar la felicidad, sino es lo que verdaderamente quieres.

Como verán el documental, va en contra del sistema, si solo hace falta levantarse para ver que todo es un constante bombardeo de publicidad y otros elementos que te indican, que vestir, que comer, que usar y qué hacer con tu vida, por lo que difícilmente llegaremos a ver el libro como un *best seller* mundial, aunque si han vendido muchas copias ya en Estados Unidos y otros países, es decir van creando conciencia. Por esa misma razón es por la que insistí en revisar con los participantes el documental, para entender una visión diferente a la que estamos acostumbrados.

Vale la pena aclarar, que en ningún momento el documental habla de emprendimientos, empresas o trabajos colectivos, esto trata de una reflexión individual que para mí es muy importante que se entienda antes de continuar con los temas que vienen, porque no podemos querer emprender colectivamente, sino entendemos antes la importancia de hacerlo con otro chip que anteponga el bienestar colectivo sobre el individual. No estoy diciendo que, al emprender colectivamente, nadie podrá comprarse un iPhone, una bolsa o comerse unas Sabritas si se les antoja, simplemente quiero hacer hincapié que los emprendimientos colectivos basados en principios y valores de economía social tienen que

buscar las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentes en cada uno los miembros de la empresa.

### **2.3 Definiciones Colectivas de Economía Social.**

Hace unos párrafos recordaba la reunión que tuve con 3, hasta ese momentos desconocidos, para platicar de un proyecto de economía social de productores de cacao orgánico de almendra blanca en Comalcalco, Tabasco y que en ese momento tenía muchas preguntas sobre que es la economía social, así que cursé la maestría de gestión de empresas de economía social y para ser honesto, tardó mucho tiempo en que pasara para resolver esas dudas, algunas las resolví, otras que no tenía surgieron y aunque muchas me quedaron claras, hasta la fecha estoy convencido que tengo mucho que aprender.

Así que a mi entender, ofrecer en una conferencia de 2 horas todos los conceptos aprendidos y las diferencias que existen entre ellos, dependiendo la gente que los exponga o la percepción del que los explique, decidí hacer algo que me parece congruente con lo que estamos fomentando, aunque no sabría si sería o no efectivo, o al menos bien evaluado hasta la evaluación de los participantes, pero como al final este es un programa piloto que tiene como objetivo mejorarlo para seguir dándolo en otros foros, concluí que era el mejor momento para experimentar.

Entendí que lo que quería hacer era generar nuestra propia definición colectiva de los conceptos a exponer, pero también sabía que era un riesgo porque podíamos convertir los conceptos en definiciones ambiguas que no dejaran nada en el participante, pero también ganaríamos la fidelidad con un concepto que generamos de manera grupal, bajo la misma lógica colectiva que estamos promoviendo.

Así que, partiendo de que esto es un piloto que estamos probando, en las 2 horas de conferencia me dediqué a preguntar y preguntar, tomando como base la mayéutica socrática utilizada en el método del caso, para poder al final definir nuestros propios conceptos. Considerando como guía la presentación que se encuentra en el Anexo 3, primero abrimos con la pregunta más simple y la más profunda de responder, ¿qué es economía social? Ante esto, tratando de que todos participaran, hasta llegar a varios elementos, sin tener que cerrar con un definitivo. En el capítulo de evaluación de las conferencias, ahondaremos más en la respuesta de los participantes, sin olvidar que el objetivo de esta dinámica, no era tener una definición de cada concepto, sino el concepto de cada definición de este grupo en particular.



Que es lo que quiero decir con esto, que cada grupo tendrá sus definiciones y que éstas, aunque partiendo de lo mismo, siempre serán diferentes en el texto, porque cada colectivo aportará ideas diferentes. Como se mencionó en la introducción, este grupo, que en el papel era relativamente homogéneo, resultó ser muy heterogéneo en conceptos, ya que los estudiantes de Prepa Ibero todavía no están embebidos de economía social y en general, no saben a qué se refiere, los estudiantes recién egresados de Ibero Puebla tienen mucha más idea de los conceptos, pero estudiantes recién egresados de otras Universidades, no conocen el concepto. En general, los estudiantes de la Ibero tienen mayor conocimiento de estos conceptos, pero como verán en las hojas de evaluación, en algunos casos no tienen ni idea de a que nos referimos cuando decimos economía social, cosa que no me sorprende, porque yo era uno de esos casos hace algunos años.

Una vez con varias ideas expuestas en el pizarrón, como facilitador, me di a la tarea de concretar nuestra definición de economía social, que acabó por no ser como tal un enunciado, sino la suma de varios conceptos. Repito, no es el caso, exponer la definición del grupo, sino la metodología como tal que generó esa definición.

Ya con una idea clara y conjunta sobre la economía social, como resultado de un proceso que considero fue muy enriquecedor, porque la gente que no sabía salió con un concepto claro y el resto con un concepto más rico del que tenían; pasamos a la segunda diapositiva. Es relevante comentar, que fue mi decisión exponer los principios y valores establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional, ya que, aunque comenzamos diciendo que consideramos importante que el grupo llegue a su propia definición, si considero importante generar nuestro concepto, dentro de los principios que rigen a la economía social, de lo contrario, podemos abrir el abanico para generar nuestros principios y valores de la economía social y correr el riesgo de encontrar elementos que incluso vayan en contra de lo que queremos proponer.

Por lo cual, antes de arrancarnos a generar nuestro decálogo de principios y valores que van a regir nuestros emprendimientos colectivos, es importante describir los ya existentes. Presentamos los de la ACI y luego encontramos una versión, más *ad hoc* a lo que queremos incentivar de una herramienta de comunicación de DeCoop Chile, donde vemos un lenguaje más amigable e incluso más completo y adecuado a las problemáticas actuales. Esta revisión fue también motivo de discusión y debate, si todos los elementos que se presentaban les hacían sentido o modificarían algunos, todos aportan mientras se presentan los principios y valores determinados, sin embargo, es curioso darnos cuenta de que, aunque buena parte del quórum está de acuerdo y coadyuva con los mismos, hay otros que no considera este modelo como ejemplar, al menos no en su totalidad.

En esta parte del proceso, se pretende generar un debate para precisamente cuestionar el modelo propuesto, es por eso que la diversidad de personalidades y carreras es muy importante en el programa, la diversidad y pluriculturalidad siempre sumará en este proceso. Llegamos al punto donde damos vida a nuestros propios principios y valores para nuestros futuros emprendimientos colectivos, aunque buena parte de los ya existentes se repetirán, es en este momento del programa escuchar las aportaciones de todos los asistentes y darnos cuenta que a siempre que hagamos este programa, sea cual sea el foro, tendremos un decálogo, que en esencia sea lo mismo, pero que aporte elementos nuevos a nuestro programa y sobre todo a sus emprendimientos colectivos, considerando que sería un éxito si estos los pudieran aplicar a sus vidas, sea lo que sea decidan hacer.

Al final de esta diapositiva, tendremos ya nuestra lista de principios y valores, así como nuestra definición de economía social, esto tiene como objetivo sentar una base colectiva, de más allá de lo que busquemos, cuando decidan emprender tiene que ser con unas bases diferentes al modelo capitalista, que tenga como centro la persona y no el capital. Por tal motivo, en el siguiente apartado, nos apoyamos con la infografía diseñada por Joan Soto en 2015, estudiante de Ingeniería de Negocios, que decidiera, por la misma inquietud que mucho tenemos, explicar de manera más sencilla las diferencias entre los modelos de empresa planteados, capitalista y de economía social. Dicha infografía se presenta en el Anexo 4.

La infografía hace un desglose, breve, pero conciso, detallado y muy pragmático, así como fácil de entender, de diferentes dimensiones de las empresas, dividiéndolos en procesos de emprendimiento y características del modelo empresarial, siendo los primeros los siguientes:

- 1) Dimensión Empresarial
- 2) Dimensión Social
- 3) Figura Jurídica Representativa

Y sobre las características explora sobre los siguientes elementos:

- 1) Estructura Organizacional
- 2) Finalidad
- 3) Propiedad de la Empresa
- 4) Participación de los Socios
- 5) Repartición de Utilidades
- 6) Toma de Decisiones
- 7) Principios y Valores

## 8) Responsabilidad Social

La herramienta hace un desglose comparativo de cada uno de los elementos mencionados para la empresa de capital y la empresa de economía social. Exponer esta infografía hizo verdaderamente sencilla la explicación y marcar de manera clara las diferencias, cabe mencionar que ante tal claridad los participantes, aclaran muchas dudas y en este momento, ya empiezan a tener clara la relevancia de un modelo diferente basado en las personas. Aunque también hay personas que tienen muy arraigado el modelo actual y son claros al decir que, con esa información, prefieren la empresa de capital, porque a su juicio es la más correcta, premiando así al que más capital invierte. Aunque, es bueno escuchar estos argumentos, porque ayuda a fortalecer los argumentos a favor de la economía social a aquellos que se decantan por esta opción.

También es importante mencionar, que esta infografía tiene un demo en versión interactiva, retomando lo comentado en un inicio sobre las nuevas generaciones, que es mucho más amigable y fácil de comprender que la infografía en papel, pero sobre todo más atractiva para los participantes del programa. Esta versión hace más efectiva la herramienta que a mi parecer ataca con una de las principales razones por la cual los emprendedores no eligen este modelo empresarial y esa es el desconocimiento del mismo. Es decir, si la gente conoce solo un modelo, seguirá eligiendo el que visualiza como la única opción, pero si logramos evangelizar en el más puro sentido de la palabra, el modelo de empresas de economía social, dándolo a conocer y mostrando de manera simple e incluso interactiva, las diferencias e incluso al marcarlas así, esas diferencias se revelan como ventajas en la mayoría de los casos.

Tenemos que invertir más la difusión del modelo, entendiendo el programa como una herramienta muy valiosa, pero también entendiendo que solo llega a una parte de la población; el asunto es que estas empresas convive, negocian e interactúan con el resto del mundo, que no conoce el modelo o como en el caso mexicano, tenemos un concepto negativo de ellas, como para la mayoría de los mexicanos las cooperativas son elementos electorales, utilizados por el gobierno para ganar votos y además empresas poco eficientes y menos competitivas, que por ende no interesa hacer negocios con ellas.

Caso contrario pasa en otros países, como en el caso de España y Corporativo Mondragón, que todo el país sabe de su modelo y sobre todo la confianza que les da tener un vínculo con alguna cooperativa de Mondragón. Tenemos que seguir promoviendo esto en todo el país, para que cuando la gente que tome el programa esté lista para emprender de manera colectiva en cualquier área, el país esté preparado para hacer negocios con ellos.

Tengo la idea clara de que, para promover el emprendimiento colectivo, puedes saber mucho al respecto del tema, pero sino predicas con el ejemplo tu trabajo puede llegar a ser un trabajo que no rinda frutos, bien dicen por ahí “no escucho tus palabras porque tu ejemplo no me deja escuchar”. Por tal motivo a lo largo de todo el programa recurro mucho al ejemplo de nuestra empresa colectiva *Food Network Consulting*, así como a casos de éxito de la misma y casos donde los principios y valores de la economía social, se aplican y no solamente se aplican, se viven. Es por eso que al final de esta conferencia, cuando cerramos, decidí mostrarles el Decálogo de Principios y Valores *Food Network Consulting* (Anexo 5), mismo que hicimos en conjunto todos los miembros de la empresa y si bien parte de los principios cooperativos, pueden ver que hay otros elementos que se aplican totalmente a nuestras necesidades y creencias, pero lo más importante, está hecho totalmente bajo el principio del consenso y pluralidad, todos estuvimos de acuerdo y al final firmamos el original para comprometernos con el mismo.

Es curioso, porque pueden pasar meses o incluso años sin voltear a ver nuestro Decálogo y cada vez que lo veo me doy cuenta que verdaderamente todos los vivimos que, aunque no sea un reglamento, es algo que al salir de nosotros mismos, no tenemos que esforzarnos por cumplirlos, por la sencilla razón que son nuestros principios y todo el equipo y aquellos que formamos parte de *Food Network Consulting*, los cumplimos a cabalidad.

Finalmente, les impulso a que ellos generen su decálogo de principios y valores cuando tengan sus emprendimientos, pero como hay que hacerlo para aprenderlo, simplemente cerramos con que cada uno diga un principio de vida elemental que tiene que estar en su decálogo, sin que se repita con el compañero de junto, para al final tener tantos principios y valores como participantes. El ejercicio resultó ser muy bueno, porque acabas con más de 10 y sucede que el que pensaste lo dice el compañero de junto antes que tú y no puedes repetirlo, entonces obligas a la mente a sacar otro de misma relevancia. Al final, el pizarrón debe plasmar, una serie de valores, que no son negociables para este grupo y que queremos vivir en nuestras empresas colectivas. Siendo una foto muy enriquecedora y valiosa que se queda grabada en la mente de los asistentes.

## **2.4 Pruebas: Habilidades y Motivaciones del Emprendedor**

Tengo una especial fascinación por este momento del programa, las 2 horas que comprenden estas pruebas me parecen sumamente relevantes en la vida de los participantes y no solo porque lo proponga yo, sino porque creo que en ellos está que sea relevante o no, porque se

trata de verdaderamente definir tu elemento en la vida, tu labor, tu objetivo, tu motivo para estar en este mundo. Por lo que, si logras sacar el jugo pertinente a estas pruebas, todo lo demás, podrá ser más sencillo.

Con el aprendizaje del día anterior, decidí ponerles solamente una fracción pequeña de un vídeo que ya estaba en el presupuesto poner, pero como es un vídeo de 20 minutos y ahora asumo que eso es una eternidad para un recién egresado de esta generación, solo proyecté los últimos 5 minutos que a mi juicio es el valor del vídeo y dice lo que pretendo transmitir. El vídeo es un TEDx Talks de Sir Ken Robinson, escritor del libro "*Finding Your Element*" y que llamó a la conferencia "La escuelas matan la creatividad", durante los últimos 5 minutos, los que proyecté, Robinson cuenta la historia de Gillian Lynne misma que parafraseo: "ella es una reconocida coreógrafa quien fuera primera bailarina del Royal Ballet y que en sus más famosas coreografías cuenta Cats y El Fantasma de la Opera, considerando este preámbulo para contar de cómo comenzó su carrea de bailarina y fue precisamente cuando era una niña y su mamá la tuvo que llevar a un psiquiatra porque no ponía atención en la escuela, tenía calificaciones muy bajas y no podía pasar de año; los profesores le dijeron que debía tener algún desorden mental, porque se la pasaba bailando todo el día en clases y no hacía otra cosa.

Cuando el doctor escuchó a la mamá de Gillian, le dijo que tenía que hablar a solas con ella sin que los escuchara la niña, al salir del consultorio a propósito el doctor prendió la música y al salir le pidió a la mamá que observara a su hija. Claramente Gillian reaccionó a la música y de manera inmediata se puso a bailar, y se movía y movía con mucha gracia y facilidad. Minutos después el doctor le pregunta a la mamá ¿qué ve usted?, la mamá respondió: una bailarín y el doctor le dijo ese es precisamente porque su hija es una bailarina, no una ingeniera, ni doctora ni científica, así que actúe en consecuencia. En ese momento la llevaron a la academia del Royal Ballet y la hija, lejos de tener problemas, se convirtió en la mejor alumna y una de las más famosas bailarinas de su época, además, de palabras de ella misma, nunca había sido tan feliz.

La mejor parte de la historia, para aquellos que piensan que hacer eso que amas no es suficiente para vivir, es cuando dice que Gillian, con su academia, como coreógrafa y todas sus labores que ha desempeñado como bailarina, el día de hoy es millonaria. Así es, millonaria, no solamente le alcanza para la renta y los servicios, se convirtió en millonaria, haciendo lo que ama. Eso es porque además de amar bailar, se preparó fuerte y siempre fue la que más cualidades tenía para hacerlo."

¿Por qué estos 5 minutos son tan relevantes en el programa? ¿Cuántas de las

personas que lo tomen no están haciendo eso que les apasiona y para lo cual son muy buenos? Si tuvieran la oportunidad de ver la cara de la mayoría de los participantes cuando ven estos 5 minutos, sabrían a qué me refiero. Pero no me preocupa tanto que la gente quiera hacer eso que ama y que además al ser buenos en ello, tengan la posibilidad de volverse millonarios, lo que verdaderamente me preocupa es que en términos generales los participantes no saben qué es eso que les apasiona, no saben para que son buenos, no saben cuál es su habilidad única, no saben cuál es su elemento, eso que hace sin esfuerzo y les sale bien, eso que hacen sintiéndose como pez en el agua, eso que harían sin pago alguno e incluso pagando por ellos.

La preocupación real y en buena parte, la principal motivación de hacer este programa tiene que ver precisamente con eso, que la gente no sabe que les apasiona y para qué son buenos, así que de que sirve proponer que emprendan, que lo hagan de manera colectiva y que además se basen en principios y valores de economía social, si ni siquiera saben en qué emprenderían, o se ponen a buscar la idea perfecta. No podemos promover emprendimiento de ningún tipo, sin antes enfocar a cada uno de los participantes en su elemento, ya que, si hacemos bien esta parte, emprenderán en algo que los apasione y efectivamente, se levantarán todos los días emocionados y trabajarán arduamente para ver materializados sus sueños y no se darán cuenta del gran esfuerzo que realizan para alcanzar el objetivo, por la sencilla razón, que como dijo Confucio, “aquel que ama lo que hace nunca tendrá que trabajar”. (Robinson, 2006)<sup>26</sup>

Si queremos verdaderamente tener un buen porcentaje de efectividad en la generación de empresas rentables y tener un modelo ejemplar de un nuevo sistema económico, tendremos que enfocar a aquellas personas que les interese emprender bajo este esquema, de lo contrario, sus emprendimientos no serán autosostenibles y mucho menos rentables, lo cual desanimará a los emprendedores y por ende no tendremos casos de éxito que nos ayuden a promover esta nueva forma de hacer empresas.

Así que por eso insisto en la importancia de estas dos horas de programa. Pero el asunto es, ¿cómo lograr que los participantes se enfoquen a encontrar su elemento en una conferencia que dura solamente 2 horas? Después de ver el vídeo y hacer algunas reflexiones grupales en 10 minutos por parte de todo el grupo, le hago llegar un gráfico diseñado *ex profeso* para este programa (Figura 1), el cual como podrán observar es una matriz de 3X3. En esa matriz, en el eje de las X encontramos 3 palomitas que precisamente describen a éste como el eje donde tenemos que ubicar esas 3 cualidades, habilidades, dones o cosas que hacemos muy bien, no solamente muy bien, sino extraordinariamente bien, que somos superiores a muchos haciéndolo y que lo hacemos sin esforzarnos mucho, simplemente

porque somos buenos haciendo eso.

Un ejemplo de estas virtudes, las encuentras cuando ves jugar fútbol a Lionel Messi, ves lo que hace y como lo hace, prácticamente sin sudar, mientras que hay otros jugadores que trabajan y trabajan y no tienen esas cualidades naturales que tiene Messi. Puedes ser un ejemplo muy conocido, pero todos tenemos un amigo que no los ves estudiando para los exámenes, se desvela, no hace la tarea y al final, tiene 100 de calificación, uno se pregunta ¿cómo le hizo? Pero con el tiempo entendemos que ese es su don, que no tiene que estudiar ni esforzarse mucho para sacar 100 en los exámenes, simplemente lo hace, aunque no lo quisiera hacer, es fácil para esa persona. No necesariamente esto indica que esa persona vaya a tener una carrera promisoriosa o que tenga otras virtudes, pero la escuela se le da de manera totalmente natural, como a Messi jugar fútbol y muchos ejemplos más que seguro ahora vinieron a su cabeza.

En estas 3 palomitas, será muy importante que el participante coloque 3 habilidades únicas que tiene y que considera son sus virtudes principales. Se darán cuenta que algo que suena sencillo no lo es, la mayoría de las personas y no sé si tenga que ver con un tema de idiosincrasia en los mexicanos, que es donde he dado esta conferencia o simplemente que la gente nos cuenta detectar o decir para lo cual somos mejores que los demás. Es decir, si aquí en México, llega alguien y dice que es muy bueno para las matemáticas, la gente de alrededor lo tachará de arrogante o soberbio, aunque todos sepan que siempre saca 100 en matemáticas, que siempre le explica a todos matemáticas y que todo lo que le preguntes en matemáticas, parece que siempre lo haya sabido.

Entonces, este ejercicio no resulta ser tan simple, y al haberlo hecho en otros foros, para nuestro programa piloto decidí experimentar con una herramienta que me parece por demás eficiente; siempre que lo había hecho decía que cuando no supieran para que son buenos procurarán preguntar a la gente que está a su alrededor, gente con la que compartan mucho tiempo, que de preferencia no lo hicieran con su mamá, porque las mamás tienden a ver en nosotros muchas cualidades, incluso algunas que no tenemos; pero nuestros amigos, nuestros maestros, nuestros colegas de trabajo, casi siempre, además de criticarnos, también saben perfecto cuál es nuestro don especial, para qué somos los mejores; el asunto es que cuando decía que recurrieran a esas personas, eso quedaba como una tarea y en la mayoría de los casos la gente no ejecutaba esa tarea, al humano en general no nos gusta que la gente nos tache de locos y cuando llegas a hacer una pregunta así a algún conocido, la posibilidad que eso pase es alta. Pero ahora había que forzar en cierta manera a realizarlo.

Les pedí que me pusieran sus 3 principales habilidades sobresalientes, así que solo

pusieran una palabra por habilidad o 2 o 3 o las que quisieran algo que defina sus virtudes y no avanzaron, pero esta vez aprovechando que todos estamos muy conectados prácticamente en tiempo real, les pedí que hicieran eso vía alguna aplicación de su teléfono, ya sea *Whatsapp*, *Facebook*, *Twitter* o simplemente llamarle a ese alguien por teléfono, que hicieran lo que mejor les funcionaba, pero que en ese momento colocaran esas 3 palabras y que tenían 10 minutos para llenar esos espacios. El resultado fue extraordinario, porque pasó lo que casi siempre pasa en estos casos, nos dicen cosas que no necesariamente sabemos de nosotros mismos y que por ende nos sorprenden mucho, otras que quizá no nos gusten mucho, pero somos buenos y un sinfín de reacciones, dependiendo de cada uno de los participantes.

Vale la pena mencionar que el día que hice este ejercicio en mi persona, le pregunté a 3 amigos y los 3 coincidieron en lo mismo y yo nunca hubiera puesto ese término en mis habilidades, precisamente porque no era consciente de ello, de ahí que comprendí la importancia de hacerlo de esta manera. Las 3 personas me dijeron que era muy bueno, extraordinariamente bueno para “convencer a las personas” para convencerlas de lo que fuera, que tenía que hacer algo que involucrara convencer a la gente, aunque claro que esto trae una gran responsabilidad, conocerán en la historia personajes como Hitler, Mussolini o Hugo Chávez, que precisamente tenían esa habilidad; sin embargo en mi caso una de las cosas que decidí hacer con ese don, es precisamente esto que ahora escribo, un programa donde la gente se convenciera de cuál es su elemento y que una vez que lo sepa, no busque un trabajo en ese elemento, sino que genere su propia empresa en ese elemento y que esa empresa esté basada en principios y valores diferentes al sistema capitalista.

En este momento, los participantes ya tienen en su hoja esos tres primeros conceptos completos, aunque es muy importante acotarlos a 3 y que sean muy claros, que además no sean lo mismo, pero, con otras palabras; efectivamente, es mucho más complejo de lo que pareciera, entendemos que el piloto nos va a dar guía de cómo hacerlo mejor día con día. Una vez terminado este ejercicio, alrededor de 15 minutos, pasamos a los 3 corazones vacíos, los 3 conceptos que más le apasionan, esos que pagarían por hacerlo y que como en muchos casos, no son precisamente tan buenos haciéndolo y es por eso por lo que incluso muchos toman clases de ese concepto. Por ejemplo, platico en el programa, está el caso de mi amigo Benjamín, quien ama el fútbol, es el más apasionado, se inscribe a todos los torneos y no se pierde ni un partido, pero es muy mal jugador, simplemente no se le da, pero eso sí, sin lugar a duda le apasiona.

Este proceso, no necesariamente es más fácil que el anterior, la gente tiene miedo a poner cosas que no suenen lógicas y, sobre todo, es fácil percatarse que la gente, al menos ahora que acaban de terminar una carrera que no necesariamente les apasiona, no quieren



poner que les apasiona algo, que al menos en el papel, está muy lejos de lo que ahora les dijeron que tenía que ser su profesión. Por ejemplo, está el caso de Luisa, que participó en el programa piloto, que estudió Lic. Diseño Industrial y su pasión es bailar flamenco, pareciera que están lejos estas 2 profesiones, pero no lo están tanto como lo que podríamos creer.

Aquí sí, sus pasiones deben de salir del propio participante, pero insistí no es fácil, entonces el facilitador tiene que estar motivando durante los 15 minutos que dura este proceso, contar historias como la de Benjamín o Luisa, poner ejemplos, decir que la pasión es qué hacen cuando se les eriza la piel, aunque entiendo que en algunos casos no sucede muy a menudo; hasta llegar a que la gente llene los 3 corazones. Ahí debíamos encontrar conceptos diferentes en definición que lo que tenemos en virtudes, debieran salir conceptos como “videojuegos”, “bailar”, “nadar”, “los niños”, “los caballos”, “charrear”, “juegos de rol”, “el cine” y muchos otros conceptos que no nos deben de sonar comunes, ni lógicos, al menos no a los demás, pero si al participante que lo hizo.

Después de esto viene el ejercicio más interesante, si hasta este punto se ha hecho todo de manera correcta, debemos tener 3 habilidades muy claras y 3 conceptos que nos apasionan, los primeros en el eje de las “X” y los segundo en el eje de las “Y”. Por lo cual, tenemos completa la información para unir las coordenadas en un ejercicio meramente geométrico, es decir unir la habilidad con la pasión en cada uno de los 9 cuadros que tiene esta matriz. Es decir, si el eje de las “X” son letras y el eje de las “Y” son números debíamos terminar con un cuadro así:

*Figura 1. Matriz habilidades/pasiones*

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>1</b>	(1,A)	(1,B)	(1,C)
<b>2</b>	(2,A)	(2,B)	(2,C)
<b>3</b>	(3,A)	(3,B)	(3,C)

Ahora, si A es una habilidad, por ejemplo “escribir” y 1 es una pasión, por ejemplo “el fútbol”, la unión de estos 2 conceptos (1,A) debiera dar como resultado verbal, “escribir sobre el fútbol”. Simple. Necesitamos llenar bajo la misma lógica cada uno de los cuadros, nos tomará alrededor de 20 minutos, aunque debemos de mejorar la forma en que comunicamos este concepto, para que quede más claro y sea más eficiente para todos los participantes y para el objetivo del programa *per se*. Teniendo estas coordenadas, es importante que el participante lo comprenda y que sepa leer muy claro qué ELEMENTO se encuentra dentro de cada cuadro. Es decir, vamos a tener 9 probables elementos, que lo más importante es entender que las 9 opciones son la unión de lo que eres extraordinariamente bueno y lo que

te apasiona, es decir, en cualquier caso, deberías estar en tu elemento, pero habrá opciones que quizá no le hagan mucho sentido al participante y habrá otras que les erice la piel el solo hecho de ver ese cuadro. Como se puede ver en el ejemplo de arriba de “escribir sobre el fútbol”, no parecerá raro entender a qué se refiere, digo si pensamos en José Ramón Fernández, difícilmente lo podremos imaginar jugando fútbol, pero descubrió que era muy bueno escribiendo y toda su vida se ha dedicado al periodismo deportivo o si de plano eres más literario, tienes el ejemplo de Juan Villoro, que ha escrito obras completas tomando como inspiración una de sus principales pasiones, el fútbol.

Ahora que revisamos los ejemplos vemos que, si bien el proceso para encontrar nuestro elemento puede ser un poco tortuoso, tampoco es imposible, solo como dijera Sir Ken Robinson, “nuestro elemento no está en la superficie, está en el fondo de nosotros, hay que escarbar para encontrarlo” (Robinson, s.f.)<sup>27</sup>. Después de este ejercicio, el participante debería tener muy claro al menos un elemento único donde se desempeñaría de una manera brillante, haciendo para lo cual la gente que lo rodea dice que es bueno y en lo que el participante está seguro de lo que le apasiona. Si partimos de esta base, estamos seguros que cualquier emprendimiento estaría empezando con el pie derecho.

Aunque, hay algo importante, que vamos a trabajar mucho, pero hasta este momento no lo hemos explorado y es la complementariedad de los individuos, al encontrar esas cosas para las cuales somos buenos, nos daremos cuenta que hay otras para las cuales no lo somos tanto y que precisamente, la persona que está junto de nosotros, si lo es o la que no nos cae tan bien, pero tiene esa cualidad que nosotros no tenemos. Conocer nuestras fortalezas es muy importante, pero quizá en igual medida es reconocer y aceptar nuestras debilidades, ya que en este punto estaremos en posición de encontrar elementos que nos complementen.

Y tal como el planteamiento anterior expone, efectivamente al hacer ese ejercicio del cuadro de habilidades y pasiones en un grupo, encontramos que los elementos que le apasionan a la gente en general los podemos agrupar, porque a mucha gente nos apasiona lo mismo. Y dentro de pequeños grupos de participantes de 3 a 5 personas, encontramos que les apasionan temas similares, por ejemplo, de nuestro primer grupo piloto, salieron las siguientes pasiones:

- 1) Viajar
- 2) Deportes
- 3) Ecología/Tecnología
- 4) Alimentos

Al tener un grupo multidisciplinario en carreras, encontramos que dentro de esos grupos y considerando que como es el caso de viajar a todo el mundo les apasiona, es relativamente sencillo encontrar perfiles complementarios dentro de las mismas pasiones, pero no anticiparemos lo que pasará en las próximas sesiones.

Al final, como en las sesiones anteriores, se hace una reflexión de cierre con los comentarios de los participantes, sobre que se llevaron, que les gustó, que mejorarían y así terminamos el proceso dejando muy claro que ahí está su ELEMENTO, que pueden verdaderamente hacer eso que lo hacen fluyendo con fuerza y si no existe esa profesión o labor que la hagan, todas esas personas que se dedican a algo “raro” y que están haciendo cosas extraordinarias, encontraron su elemento, se dedican a cosas únicas y son los mejores en ello, viven de ese “trabajo” y lo hacen de una manera muy rentable, el asunto principal de esto, es que cuando descubres tu elemento estás obligado a tomar la decisión de seguirlo y eso no será fácil, será una decisión muy relevante, tendrás que remar contracorriente en muchos casos y sobre todo, como se lo dijera a la alumna que quiere ser pintora y sus papás la ven solo como abogada, tienen que ser muy valientes para seguirlo, pero con el tiempo les aseguro que esa decisión y soportarla con valentía, será una de las decisiones más rentables que tengan en su vida.

## **2.5 Casos Reales: Emprendimientos Colectivos**

En las próximas 2 sesiones, decidimos incorporar solamente casos reales de emprendimientos colectivos, pero todos basados en la misma lógica, egresados de universidades que encontraron que querían hacer algo en su elemento, pero entendiendo que sería mucho mejor si lo hacían complementando sus habilidades con personas que tuvieran habilidades diferentes a ellos y sobre todo que sumaran en conjunto a cumplir el objetivo de dar vida a una empresa rentable. A continuación, pasaremos el resumen de los casos presentados, partiendo de la lógica de cada uno de los ponentes y a grandes rasgos la historia, aunque sin dejar de considerar que las 4 empresas que se invitaron para esta parte del programa piloto fueron totalmente libres de presentar lo que ellos consideraron relevante de sus historias y que cada quién lo hizo con los elementos que ellos consideraron más adecuados para exponer su caso empresarial. Conforme al orden de aparición en el programa los iremos mencionando.

### **2.5.1 Food Network Consulting**

*Food Network Consulting* es una empresa fundada en el año 2012 por el Ing. Oscar Pérez

Vega y el Ing. Humberto Cerdio Vázquez, como a estas alturas se habrán dado cuenta, el que escribe es uno de los fundadores de esta empresa y para mí, es de vital importancia presentar la empresa en el programa, por la lógica que mencionara con anterioridad, para verdaderamente predicar con el ejemplo. Aunque por razones similares, también consideraba importante que en este caso no presentara yo el caso, sino que lo presentara la gente que ahora forma parte de FNC, es decir aquellos que empezaron con nosotros cuando comenzábamos y decidieron quedarse a desarrollarse en su elemento, junto con nosotros.

Así que la presentación la hizo Oscar Pérez junto con el resto del equipo, cuenta la historia de FNC, desde antes que empezara. Hace la narración de cómo comenzó el sueño desde que estábamos cursando la carrera en la Universidad y ambos queríamos tener nuestra propia empresa, pero si entender muy bien en qué, ni el cómo, ni en dónde ni nada. Así narra cómo nos dedicamos a trabajar en empresas de alimentos importantes basadas y arraigadas al sistema capitalista. Durante este tiempo nos dedicamos a los procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos alimenticios, un poco más porque ahí nos puso el destino que porque lo hayamos buscado, pero el tiempo que estuvimos ahí, verdaderamente nos dimos cuenta que, no podríamos haber dedicado a otra cosa en el sector alimenticio, ahí encontramos uno de nuestros elementos y eventualmente acabamos apasionados de nuestros trabajos.

Después, aunque por diferentes conceptos de vida, ambos decidimos estudiar maestrías, Oscar en el extranjero y yo en México, en programas diferentes, pero no tanto, él en administración de innovaciones tecnológicas y yo en dirección de empresas. Después de terminar los programas, nos reencontramos en Puebla y ahí empieza el proceso de nuestro emprendimiento colectivo.

Cuando arrancamos, vale la pena mencionar esta parte de la historia, éramos 5 socios y en algún momento llegamos a ser 6, nosotros sin tener muy claro los conceptos de cooperativas y emprendimientos colectivos, la razón nos decía que era una forma óptima de reducir los riesgos comunes de emprender. Es decir, si en lugar de un profesional de alimentos, éramos 5, tendríamos mayores posibilidades de convencer a la gente que lo que hacíamos lo hacíamos bien. Tendríamos un concepto de habilidades complementarias, pero nosotros no tanto desde las habilidades, sino desde las experiencias laborales y eso repercutiría en más fuerza empresarial.

Oscar decidió presentar a FNC, en buena parte desde nuestros fracasos, porque consideramos que de ahí es de donde más aprendemos los emprendedores, así que les conté que, aunque la ecuación indicaba que 5 son mejor que 2, no fue así en la práctica ya que de

los 5 y en algún momento 6 que fuimos, no todos aguantaron el embate y la incertidumbre del emprendimiento. Unos se salieron a los 6 meses, al darse cuenta que ganarían más en otro lado, otra no le dedico el tiempo que los demás, porque estaba enfocada en un proyecto personal, otro el novio de una de ellas y al salir ella, también salió él y el sexto, solo se incorporó para un proyecto y siguió trabajando donde estaba. Pudieron haber llegado otros que invitamos, recordemos que lo que queríamos vender era eso, que éramos una red de consultores especializados en diferentes áreas de los alimentos, pero a esos otros ni siquiera les interesó participar como proyecto.

Así, solo quedamos 2 socios y como éramos los únicos expertos en desarrollo de productos, pues sin tener que pensar mucho, porque no había otra opción, decidimos que FNC se dedicaría a eso, a dar servicios de innovación y desarrollo de nuevos productos. Todo sonaba muy lógico, había que hacer para lo que sabíamos, olvídense de encontrar el elemento y las pasiones, era lo único que habíamos aprendido a hacer en nuestra vida profesional, así que había que hacerlo.

Comenzamos a buscar quienes hacían servicios similares, buscamos en varios lugares, y seguimos buscando, pero no encontrábamos a nadie, hasta que finalmente una empresa de nombre International Food Network (IFN) que tenía su sede en Londres, pero que también trabaja con una oficina dentro de la Universidad de Cornell en NY, así como otra en un centro de investigación en Sao Paulo y tenían otro vínculo en Dubái, es decir si se veía muy internacional, pero vimos que en Latinoamérica, con la excepción de Brasil, prácticamente no tenían nada, así que los contactamos, vale la pena mencionar que una de las virtudes más grandes de Oscar, es precisamente eso, contactar gente en cualquier parte del mundo y con el tiempo desarrollamos un proyecto interesante con ellos, uno de esos proyectos que llamábamos, “los milagros del día 21” ya que siempre que no teníamos ya nada en la bolsa y estábamos a punto de retirarnos de la misión de emprender, salía algo el día 21 que nos reiteraba que el camino era el correcto, aunque no por ser el correcto, era un camino fácil.

Por esas fechas tuvimos algunas experiencias duras que contó Oscar, en un proyecto de panificación, nos estafaron con la última parte de nuestros ahorros; en otro proyecto prácticamente salimos corriendo de la planta porque hubo serías rencillas entre los socios, mencionó que cuando nació su hijo fue un verdadero reto a la paciencia para mantenerse en nuestro proyecto, porque una cosa es no tener ingresos uno, pero otra es muy diferente ver que no puedes suministrarle sus necesidades a tus hijos y en términos generales Oscar contó varias historias de nuestro proceso de emprendimiento colectivo.

Aunque si hay una parte de la historia relevante, que es un momento que consideramos un hito para FNC, un punto de definición entre seguir y no; eso fue encontrarnos con el IDIT y la vinculación con el mismo, ya que durante 6 meses, nosotros salíamos a hablar del IDIT, sin estar dentro del IDIT y no solo eso, sino que el IDIT tuviera nada lo que necesitábamos para desarrollar productos alimenticios, para acabar pronto, estaba mejor equipada nuestra cocina que todo el IDIT, por lo que un día decidimos renunciar al proyecto.

Afortunadamente, ese mismo día Dios nos mandó una señal contundente que teníamos que seguir por ese camino y es que casi atropellamos al Maestro Juan Abud cerca de la Universidad y él nos dijo que como se nos ocurría abandonar el proyecto, que era cuestión de paciencia y que habría un centro de innovación, pero que lo más importante era que Javier Sánchez, director del IDIT nos tenía mucha confianza y más en FNC. Así que, contó Oscar, no nos quedó de otra más que regresar y, cito textual, decir: “la cagamos”, para que Javier nos abriera nuevamente las puertas y comenzar una sociedad con la cual ambas partes hemos podido proyectar lo que hacemos a mayor escala y el día de hoy si decir claramente, que nos dedicamos y estamos todos los días en nuestro elemento, con más trabajo que en cualquier otro trabajo, pero como dijo Confucio, sin tener que trabajar.

De ahí se enfocó en platicar más que en los proyectos como lo haríamos en otra presentación, en las personas y las historias específicas que hemos tenido en esos procesos, pero todavía más interesante aún, fue cuando cada uno de las ingenieras comenzó a platicar sobre su vida en FNC, fueron momentos interesantes, ya que ellas sin ponernos de acuerdo empezaron a platicar de los mismos temas que se han tomado a lo largo del programa, ellas no han tomado clases de economía social, pero si saben que trabajan en una empresa con principios diferentes.

Finalmente en el momento de preguntas, me pareció muy relevante la participación de Abril, una exalumna que fue becaria de FNC y sin decir nada, ella solo comentó que en esos 2 días había aprendido cosas que no había escuchado antes sobre economía social, porque más allá de lo que se ha descrito en este documento es importante mencionar que durante todo el programa se habla sobre economía social y se siente que estamos alineados a un tipo de empresas diferentes y sobre todo le damos sentido a cada una de las conferencias, pero fue emocionante escuchar cuando dijo que ahora ya entendía muchas cosas que no entendía cuando trabajo en FNC y que ahora se da cuenta que FNC es una empresa que tiene mucha congruencia entre lo que enseñamos en el programa y como lo vivimos en el día a día en nuestra empresa.

Puso ejemplos de algunas situaciones, que como lo mencioné en el decálogo, no

sabemos que lo hacemos de esa forma, pero así lo hacemos, así lo vivimos y esto es lo más importante, no se trata de predicar algo que no tenemos en nuestro ADN, se trata de eso de ir a proponer algo, siendo un modelo ejemplar en el que muchas otras personas se inspiran.

Es importante mencionar que todas las personas que están en FNC y cumplen un programa de crecimiento y compromiso, saben que en van a convertirse en socios de la empresa al cumplir su proceso.

Cada uno de los ponentes dio su versión y en este capítulo, solo vendrán a la mesa la secuencia de las ponencias y sobre todo los datos relevantes que salieron de cada uno de ellos, con la intención de seguir fortaleciendo esos conceptos en sus próximas ponencias y que se enfoquen en lo que más impacto causó de sus presentaciones.

### **2.5.2 Brodmann 52**

Carlos Martínez Domínguez es un amigo desde hace casi 20 años, curso la Licenciatura En Comunicación al mismo tiempo que nosotros en la UDLAP, coincidimos en el consejo estudiantil en 2 periodos y siempre supimos de su capacidad. Hace 5 años cuando comenzamos con FNC, nos lo encontramos, venía llegando de su maestría en EUA y después de trabajar en un despacho, sin tener muy claro por dónde empezar, fundó *Brodmann 52*.

No sabía por dónde empezar, pero si tenía claro que él quería tener su propia empresa y decidir sobre en qué proyectos trabajar y en cuáles no, comentó que en su trabajo anterior terminó haciendo proyectos a empresas muy grandes, donde no necesariamente los resultados a obtener le resultaban éticos ni con fines positivos a la humanidad. Entonces decidió emprender, más que por un tema mercantil, por un tema de congruencia a sus creencias personales.

Carlos estudio su maestría en diseño estratégico y enfocado en *design thinking*, algo que para su beneficio se está volviendo un tema muy importante en las organizaciones, así que en un principio no tuvo, como la mayoría de los emprendimientos, mucho auge, pero fue ganado clientes y teniendo proyectos que los llevaron a desarrollar más negocio y sobre todo poder generar más trabajo a personas que tuvieran los mismos principios éticos que habían dado inicio al *Brodmann 52*.

La presentación de Carlos se enfocó prácticamente a la visión de la empresa sobre el emprendimiento colectivo, curiosamente al ser un emprendimiento colectivo habló poco de su empresa, pero me pareció muy interesante que no necesitó contar nada sobre *Brodmann 52* para que los participantes supieran que ellos tenían una empresa basada en principios y valores de economía social, ya que Carlos domina el tema de emprendimientos colectivos y los vive.

Carlos se enfocó a presentar lo que hace *Brodmann 52*, pero en el terreno teórico, es decir hizo una presentación académica sobre *design thinking* que a la gente le encantó y se enfocó en más bien que elementos requieres para emprender colectivamente y cuales no te van a ayudar mucho. Como el tema que, si tienes una idea, no significa que esa idea sea una idea que verdaderamente resuelve una necesidad, así que primero hay que buscar una necesidad, darle magnitud en el mercado y luego tratar de resolverla. Es decir, que problema resuelves al abrir una cafetería, pareciera que ese problema ya está resuelto por muchos competidores.

Punto de atención fue el momento cuándo pasó un mapa cerebral simple, que hablaba sobre buscar complementos. Éste mapa sumó muchísimo a los conceptos que habíamos estado trabajando las conferencias anteriores y no estaba planeado de esa forma, pero precisamente les pidió a los participantes que llenaran un hexágono muy simple, con 6 palabras (arquetipos) y que evaluaran del 1 al 5 con el cual se sintieran mejor identificados, después de esto salió que tenías 6 arquetipos y cada uno con un valor entre 1 y 5. Luego había que unir los puntos para quedarte con un dibujo de 6 lados, como una diagrama de telaraña, más bien relacionado a una mancha, a la siguiente diapositiva ese dibujo se empalmaba con una imagen aérea de un cerebro.

Esa mancha pintada en un cerebro mostraba claramente como existimos personas que tenemos más enfoque en un lado del cerebro, todo el tema de creatividad y otras al otro lado del cerebro, más relacionado con estructuras y procesos. En este sentido prácticamente el ejercicio ya había hablado, era muy obvio que uno tenía que encontrar socios que complementaran esa mancha, así lo que habíamos hecho de manera menos gráfica en la mañana con el cuadro de habilidades y pasiones, quedó perfectamente clara, si todos dibujamos una mancha diferente, es porque todos somos diferentes y por ende hay que asociarnos a gente que nos complemente y como platicamos en algún, no asociarse con tu mejor amigo, el que piensa igual que tú en todo y coinciden siempre, ni con alguien que en general tienen otro tipo de afinidad, pero no se complementan en sus habilidades.

Entonces hay que buscar afinidad en nuestras pasiones y complementariedad en



nuestras habilidades. Durante toda la presentación Carlos hizo hincapié en los valores de la empresa, haciendo notar lo que a su entender no son empresas éticas y para las cuales él nunca trabajaría, como es el caso de Coca-Cola y para ejemplificar sus argumentos. Sacó un video de publicidad asiática de Coca-Cola donde promueven que compren más y que no se preocupen porque los envases se utilizarán como juguetitos y se reutilizarán.

Es otras palabras, él dice que nada que fomente enfermedades como es el caso de esta empresa de bebidas muy azucaradas, que contamine, que cometa algún abuso o cualquier empresa que se encuentre en medio de un dilema ético, será un cliente de *Brodmann 52* y al conocerlo, así como a sus socios y empleados, uno sabe que lo está diciendo en serio.

Finalmente, aborda un tema sensible en los emprendimientos colectivo y es a lo que él le llama “propósito en común”, es decir, puede un grupo de personas puede complementarse perfectamente, encontrar un problema claro y la solución al mismo, que esa solución tenga un mercado importante, pero si el grupo no tiene el mismo propósito para el emprendimiento, las cosas no tendrán éxito. Lo que quiere decir es que, si uno de los socios quiere la empresa para venderla, hacerse rico, comprarse un yate e ir a viajar; otro quiere una empresa donde todos sean los dueños y que la empresa perdure generaciones en su familia y otro pretende un emporio transnacional, todos van a lados diferentes y aunque los otros coincidan, el emprendimiento acabará por colapsar por no tener un propósito en común.

Es el equivalente a lo que cita Fernando Trías de Bes en su obra “El Libro Negro del Emprendedor”, que llama tener los mismos valores, él se refiere más a los valores humanos per sé, es decir que la gente comulgue con los mismos, pero acaba aterrizando en la misma pista, si la gente no quiere lo mismo y no lo busca con los mismos elementos, todo emprendimiento del tipo que sea, está condenado a fracasar.

### **2.5.3 Grupo EHO**

Agustín Ortiz de Montellano Galeazzi es un buen amigo. Anticipo algo de la evaluación al comentar que su plática fue de las mejores evaluadas del programa, digo esto, porque sería difícil creerlo si previo a eso digo, que llegó enfermo, sin presentación de *power point* y pidiendo disculpas por no preparar nada, así que solo les hablaría, así: “como fuera saliendo”, la historia de su empresa.

Agustín es Ingeniero Mecatrónico, desde ahí los ingenieros, que eran la mayoría de los participantes, estaban muy interesados en saber cómo le había ido a un ingeniero que en

aparición no se veía muy lejano a la edad que ellos tienen. Contó que estudió en el ITESM campus Puebla, siendo él y otros 5 compañeros la primera generación que se graduara de esta carrera en este campus, reconociendo que uno de sus compañeros es la persona más inteligente que ha conocido en su vida, vale la pena recalcar que Agustín es notoriamente brillante, así que él no fue el que más brilló de esos 5.

Sin embargo al graduarse él lo único que pensaba era en obtener “chamba”, término que es curioso aparezca hasta este momento del escrito, considerando que todo el marco teórico y la base de esta tesis, es el trabajo; pero en fin, él quería conseguir chamba, así que metió su *curriculum vitae* a diversas empresas y sobre todo recuerda mucho que concursó en un programa de jóvenes talentos en *Procter & Gamble*, él sabía que no era el más brillante de todos, pero al no participar su amigo el que sí lo era, prácticamente la tenía ganada.

Pero no fue así, a él y a otro compañero también muy inteligente, les dijeron que no era material de *P&G*, elemento que lo puso reflexivo e incluso triste, porque no entendía el por qué, teniendo habilidades y aptitudes sobresalientes no era material de *P&G*, dato curioso fue cuando vio que a 2 alumnos de otras carreras y que él no consideraba precisamente listos, fueron contratados por *P&G*. Se sintió muy tranquilo, porque en parte entendía que esa empresa no buscaba gente muy brillante, en ese momento se rompió el hielo y todos los participantes rieron.

Siguió platicando sobre su búsqueda y al final lo contrataron como Ingeniero de Soporte en una empresa que hace autopartes en Puebla, trabajo muy común en la región. Él cuenta que entró con muchas ganas hasta que se dio cuenta que los Ingenieros de Soporte lo único que hacían era presentaciones técnicas de *power point* para los vendedores; respeta ese trabajo, pero lo toleró solamente un mes; en parte porque en ese mes lo llamaron para trabajar en una empresa que en términos generales es una opción buena en el mercado laboral, *Kimberly Clark*.

En *Kimberly Clark*, estuvo 2 años completos, cuenta que fue una experiencia interesante, llena de muchos retos, él tenía que vigilar que una planta totalmente automática de pañales no parara nunca y cuando dijo nunca, se refería a nunca, contó que tuvo 3 paros en un año y que prácticamente las 24 horas de los 365 días, no paró ni un minuto. Cuando logró domar la máquina, comenzó a aburrirse y el que era su jefe le encomendó la pequeña tarea de replicar un sistema de automatización alemán, todo esto porque él comentó en una reunión que ni era para tanto, que ese sistema estaba sobrevalorado.

Le dijeron, -pues si eso consideras, mejóralo- eso sumado a su trabajo de no dejar

parar la planta nunca. En este sentido se puso a trabajar y meses después logró el objetivo, mejorar el sistema y cuenta hasta la fecha que ese sistema se sigue utilizando en esa planta y que cuando han venido alemanes a verlo funcionar se sorprenden, reitero, aún sin ser el mejor de su clase, sus cualidades técnicas son extraordinarias. Como referencia, su compañero el más inteligente, está haciendo un Doctorado en automatización en Japón, allá donde se inventaron los robots. Contó sobre él que un día se encontró al maestro que ponía los exámenes más difíciles de todo el ITESM enojado, porque había hecho un examen para que todos reprobaran y que efectivamente todos reprobaron, menos su amigo que sacó 100.

Una vez que entregó el nuevo sistema, su labor era mantener la máquina para que nunca se detuviera, revisar diariamente su sistema y le asignaron otro proyecto, eso significaba que todos los días salía de trabajar a medianoche, que le hablaban a las 3 de la mañana para preguntarle cosas sobre su sistema y sobre todo que su calidad de vida se viera seriamente afectada. Así que el hecho de ya no ser dueño de su propio tiempo y que cada día más se viera mermada su salud por lo que la gente decía “buen sueldo” lo puso reflexivo.

Un día, en un rancho cercano a la planta de *Kimberly Clark* donde trabajaba propiedad de su familia, su tío tenía problemas con su sistema de riego, se desprogramó y el técnico, para variar, no llegaba, pero era urgente realizar las labores de riego, a lo que Agustín preguntó qué era lo que pasaba y le dijeron que estaba colapsado el sistema, su tío al recordar a lo que dedicaba Agustín le dijo, -sobrino, tú que estudiaste ingeniería sistemática o algo así, no puedes revisar el sistema-, Agustín, como todo sobrino obediente, lo revisó y 15 minutos después el sistema estaba funcionando, el momento fue muy feliz para la familia, porque pareciera que solo en esos momentos, la familia entiende porque estudiaste lo que estudiaste. El tío le dijo que todos los ranchos de la región tenían el mismo problema, momento en el cual Agustín tuvo la epifanía de lo que quería hacer de su vida.

Agustín renunció a su trabajo con “buen sueldo” y al otro día comenzó a realizar mantenimiento, mejoras, optimizaciones, adecuaciones y todo lo que se le ocurriera a los sistemas de riego de varios ranchos de la región. Cuando el trabajo era mucho, decidió invitar a uno de sus excompañeros de *Kimberly Clark*, muy brillante también, a asociarse con él, analizó que los 2 eran muy capaces, pero que tenían habilidades complementarias importantes, es decir, uno era muy bueno para lo que otro no y viceversa.

Así entre los dos decidieron seguir dando mantenimiento a los sistemas de automatización de los ranchos, cuenta Agustín que como no tenían camioneta, muchas veces tenían que arrastrar una llanta gigante todo el rancho para poder ajustarla a otro sistema, pero ahí seguían, hasta que cayeron en cuenta que trabajaban mucho y que a los rancheros no

precisamente les gusta mucho pagar por estos servicios, que cuando pagaban, pagaban poco y mal, por lo cual, por más que trabajaban no lograban subir sus ingresos, que además ahora tenían que pagar muchas otras cosas que antes no pagaban, como herramientas, consumibles, sistemas, etc. Es decir, estaban muy lejos de percibir eso que antes llamaban “buen sueldo”.

Eso los desanimó mucho, porque eventualmente estaban haciendo algo que no agregaba mucho valor, que se sentían poco retados y que además no les alcanzaba su ingreso para nada, por lo que varias veces pensaron en tirar la toalla, como prácticamente todos los emprendedores. Además al no tener muy claro donde estaban parados y no contar con ingresos ni para invitar a su novia al cine, ella decidió terminar la relación con Agustín, esto pareciera no tener relevancia en la historia, pero así lo contó él, sobre todo porque precisamente por esos días, tuvo un accidente en la camioneta que usaban para trabajar, misma que le prestó su tío, así que se quedó con una deuda con su tío, sin camioneta para trabajar y sin novia, todo en la misma semana.

Porque decidió contar Agustín estas historias, precisamente para ejemplificar a los asistentes, todo lo que puede pasar y los retos que te pone la vida cuando emprendes, no porque un día nos paremos a decir quiero emprender, buscar un equipo complementario de gente capaz y tener los elementos para hacerlo, significa que será fácil. Eso es lo que quería decirles. Después de esa semana, estaba a punto de decir hasta aquí, al igual que su socio, aunque durante todo ese año de andar picando piedra, le dejó algunos contactos, ciertos vínculos con empresas importantes y otros elementos; así que el día que dijo hasta aquí, recibió una llamada de una empresa que diseñó un sistema que competía directamente con los sistemas líderes en el mundo de automatización (Siemens), con algunas ventajas, pero sobre todo un 40% más barato que Siemens. Él los había investigado y contactado algún día, porque encontró que eran una buena opción, pero se dio cuenta que nadie creía en ellos todavía, es decir la gente prefería irse a la segura e invertir más en Siemens.

En esa llamada le preguntaron a que se dedicaba y su experiencia, misma que les pareció interesante a esta nueva empresa, lo invitaron a ser su representante en México, porque estaban seguros de que hay mucho potencial y que buscaban alguien como su empresa para potencializarlo, lo único que le pedían es que fuera a tomar un curso a Estados Unidos, que él solo tenía que pagar su boleto de avión y que haya estaba todo pagado. Comentó que en su cuenta, lo último que les quedaba eran \$17,000 pesos y los 2 boletos de avión costaban \$15,000 pesos, era su última carta, si no funcionaba, se quedaban en ceros y a lo que seguía.

Invirtieron ese capital y fueron al curso, regresaron convencidos de la oportunidad y al ser representantes en México, cada contacto que les llegara a la empresa en Estados Unidos que fuera en México, sería de ellos (Grupo EHO); así que a la semana de regresar les llamó el primer cliente, claro que al tener gente capaz en México, era mucho más fácil de vender el sistema y demostrar sus virtudes, así que vendieron ese primer proyecto y otro y otro y otro más, hasta llegar a donde están ahora, que acaban de automatizar la planta nueva de una de las empresas alemanas más importantes a nivel mundial en la fabricación de autopartes.

Hoy en día, tienen proyectos en casi todo México, cada día son más rentables y lo más interesante aún es que cuando conocí a Agustín, me platicó algunas de sus políticas de la empresa y cuando terminó la conversación le dije, estás consciente que tu empresa es una empresa con principios y valores de la economía social, a lo que él me respondió muy sinceramente, ¿qué es eso?

Él decidió emprender de manera colectiva junto con su socio, porque se complementaban; al darse cuenta que no era suficiente con ellos para entregar los resultados esperados, ellos invitaron a gente que reconocen son más capaces que ellos en muchas tareas, como saben que son más capaces que ellos decidieron pagarles mejor que a ellos, a lo que la esposa de Agustín (quien es la novia que terminó la relación cuando empezaba, pero que luego regresó para casarse), comenta siempre le dice que eso no es justo porque él es el dueño. Aunque él entiende que a la gente valiosa hay que pagarle muy bien porque su trabajo lo vale.

También decidió que todas las utilidades serían reinvertidas y que tendrían un ahorro permanente para que, en caso de contingencia, todo el personal pudiera tener su salario garantizado durante todo 1 año, aunque no tuvieran proyectos.

Las decisiones siempre son consensuadas con su socio y la gente que trabaja con ello, esto no lo hacen porque lo leyeron en un libro, lo hacen porque les parece justo que la gente está enterada del camino de la empresa, que al final de la historia es el suyo. Claro que este modelo se presta en estas empresas de servicios, porque al ser relativamente pequeñas, es más sencillo involucrar a todos en las decisiones, sin asambleas ni reuniones plenarias, eso es una de las razones por las que estoy convencido que los emprendimientos colectivos de servicios basados en principios y valores de economía social tienen mejores condiciones para llevar a cabo este nuevo modelo de empresas colaborativas que estamos proponiendo. Es importante resaltar, que no estoy diciendo, que no sean viables en otros entornos, tenemos ejemplos claros como Corporativo Mondragón en España o Cementos Cruz Azul en México, que son cooperativas exitosas en rubros industriales y con muchos asociados, simplemente

quiero hacer hincapié que veo mejores condiciones en nuestro país para emprendimientos colectivos de servicios, generados por jóvenes recién egresados con mucho potencial y sobre todo con su pasión definida y habilidades complementarias entre ellos.

Es por eso que estoy haciendo este trabajo, porque soy un convencido que, en este tipo de emprendimientos, está buena parte de la solución de falta de empleos para los recién egresados y sobre todo un motor importante en el desarrollo de nuestro país.

Así Agustín cerró su conversación, de una manera relajada, pero con alto impacto con los asistentes, como uno de los mejores conferencistas del programa y muy motivado por seguir participando, ya que él, que de su experiencia propia entendió que es mejor generar tu propio empleo que buscarlo, es un convencido de convencer a los estudiantes recién egresados que este es el mejor camino que pueden seguir para provocar un cambio positivo en sus vidas y en el mundo. Días después, cuando me reuní con él para revisar como había sentido su participación y comentarle el sentir de los participantes, mismos que quedaron plasmados en su evaluación. Me dijo, “conecté con la gente por una sencilla razón, mientras muchos hablan en estos foros de ¿qué hacemos? Y en algunos casos del ¿cómo lo hacemos?, yo les vine hablar del ¿por qué lo hacemos?”.

#### **2.5.4 Anxech**

Se describen a ellos mismos como: “una empresa poblana formada por un grupo multidisciplinario de estudiantes inconformes con su realidad. Se dedican a la investigación y desarrollo de tecnologías y herramientas con un enfoque social. Para solucionar esta problemática, se han comprometido con la sociedad desarrollando nuevas e innovadoras herramientas tecnológicas y llevando a cabo proyectos altruistas que promuevan la equidad por medio del conocimiento”.

Después de leer esta descripción, me hubiera parecido imposible que no estuvieran en el programa, así que me di a la tarea de abordarlos, ya que ellos son una empresa incubada en el IDIT, formada en buena parte por estudiantes por egresar de la Ibero. No solo eso, sino que sus proyectos ya son difundidos a nivel nacional y han ganado premios de emprendimiento social. *Anxech*, más allá de su descripción, está formado por un equipo de estudiantes con virtudes importantes y al conocerlos te puedes dar cuenta que lo que ellos llaman multidisciplinario, tiene más que ver con sus personalidades complementarias, que con las carreras que estudian.

Ricardo, el CEO de *Anxech* y estudiante de ingeniería mecatrónica, tiene todo el perfil de inventor, se puede detectar que se ha hecho extrovertido más por necesidad que por gusto, sabe que tiene que vender y convencer a la gente de sus proyectos y lo hace. María Fernanda, diseñadora industrial, ella continúa siendo introvertida y algo tímida, pero eso no esconde la increíble pasión y emoción con la que habla de los proyectos de *Anxech*; ellos entendieron que un gran invento sin un diseño adaptable al usuario final no tiene sentido y esto lo ha resuelto María Fernanda de manera brillante. Martín, otro ingeniero mecatrónico inventor, que al darse cuenta de la necesidad que uno de ellos llevara las cuentas y el orden de los proyectos, dejó un poco al lado esa faceta, para dedicarse a la contaduría y contraloría de la empresa, a decir de él, es el que pone orden a todos los demás. Mariana, que a todas luces es la que lleva las relaciones públicas de la empresa, es estudiante de mercadotecnia y miembro del consejo estudiantil de su carrera, suma en todo lo referente a eventos, contactos y todo lo que conlleve promocionar los inventos del equipo.

Hay otros elementos que participan con ellos, siempre con la misma lógica, gente que sume en algo, que los demás no tienen, que complemente al equipo. Es decir, exactamente este es el tipo de ejemplos que necesitamos para el programa, sobre todo me interesó el hecho que todos ellos incluso son menores que algunos de los participantes del programa. Son la esencia misma de lo que promociona este programa, además sus proyectos los enfocan en resolver problemas sociales.

En la exposición ellos platicaron tú a tú con los participantes, es decir no prepararon algo específico para el programa, todos se presentaron de manera personal y su labor dentro de la empresa, así como que aportaban y que era lo que les interesaba de lo que hacían, cómo se conocieron, los premios que han ganado y en términos generales simplemente trataban de decirles, desde su trinchera, que se animaran a emprender a todos los participantes.

Después presentaron un video que les hicieron para transmitir en un programa de televisión de proyectos universitarios, donde hablaban de su proyecto principal que es un dispositivo que sustituye el uso del bastón en personas con vista disminuida o nula. Es una especie de pulsera que va en el tobillo, que percibe objetos a poca distancia y manda una señal al usuario para que lo perciba y pueda corregir el rumbo, prácticamente la misma función de un bastón, pero con la diferencia que, con este dispositivo tienen las dos manos libres y por ende una capacidad superior para realizar otro tipo de acciones con la otra mano.

Fue interesante cuando les preguntaron ¿por qué habían desarrollado este dispositivo?, respuesta que sumaría para la próxima sesión de *design thinking*, ya que

respondieron que Ricardo tiene una vecina que conoce desde muy pequeña, esta vecina tienen una afectación relevante a la vista y tiene que usar bastón, pero se daban cuenta que tenía complicaciones al tener una mano ocupada, cosa que no le gustaba, ya que de alguna manera la niña es parte de la vida de Ricardo, entonces dijo, -vamos a ayudarla-, y se puso a desarrollar ANDALO, el dispositivo que hoy por hoy ya ha dado resultados en pruebas realizadas, precisamente con la vecina de Ricardo.

Esto cobra sentido, porque en el programa impulsamos que los emprendimientos, no sean ideas estériles que vinieron a la mente en un momento de inspiración al escuchar a un amigo diciendo que vio un invento en China que se puede hacer en México, sino que verdaderamente vengan como soluciones a problemas reales de su comunidad, que sientan y les apasione resolverlos, de lo contrario caeremos en hacer emprendimiento para tener dinero y no necesariamente para lo que queremos que se genere, para verdaderamente tener plenitud en la vida en todas las dimensiones.

Además, si logramos antes que dar una solución, encontrar un verdadero problema, que sea latente y que tenga un porcentaje de la población importante que tenga ese problema, estaremos en camino a encontrar un emprendimiento rentable, que genere trabajo de calidad e ingresos importantes para los que participen en éste con relación a otros trabajos.

Lo que impulsa *Anxech* es algo en lo que cree el programa, emprende en algo que te apasione y la pasión puede venir por cualquier vía, en este caso concreto, por el interés genuino de ayudar a su vecina y por consecuencia resolverles un problema a toda la población que tiene esta condición.

Ellos terminaron su ponencia de una manera poco usual, ya que durante la hora que duró su exposición, prácticamente fue una sesión de preguntas y respuestas, porque ellos así lo provocaron, al final, después de la transmisión del video, les pidieron a los asistentes participar en Kickstarter, es decir que hicieran un donativo a un proyecto nuevo que están impulsando que nombraron "Palpar la Ciencia" y es una manera de que los niños con visión disminuida o nula puedan aprender diferentes elementos de la ciencia, solo por medio del tacto. Es un proyecto interesante que han prototipado ya en algunas comunidades y para el cual están buscando apoyos. Fue interesante porque algunos de los participantes comenzaron a aportar sus ideas para el éxito del proyecto, más allá de la recaudación de fondos por *Kickstarter*, muchos decían que buscaran patrocinadores y empresas privadas que se sumaran a la causa.

Así finalizó su conferencia y el ciclo completo de las 4 empresas, emergidas de



emprendimientos colectivos y complementarios que, en algunos casos sin saberlo, basan su filosofía empresarial en principios y valores de economía social.

### **2.5.5 Reflexión Empresas Invitadas**

Antes de pasar al siguiente módulo del programa, quisiera traer a la mesa un elemento que preferí dejarlo al final, pero que siempre estuvo en las cuatro conferencias que dieron cada una de las empresas invitadas. El grupo había presentado una especial tendencia por asegurar que solamente se puede emprender con capital, que no hay empresas en el mundo que no hayan empezado con capital y que no funcionarían sino tienen capital, por lo que muchos decían “voy a trabajar para ganar dinero y luego con ese dinero emprender” o “hay que conseguir capital porque sin capital no hay nada”, el asunto de eso es que consideré que la única forma de demostrar que esto es un paradigma del emprendimiento, fue romperlo con hechos reales.

Por lo que a las cuatro empresas invitadas les hice la misma pregunta, ¿con cuánto capital comenzaste la empresa?, cabe aclarar que yo no sabía la respuesta, pero podía intuirlo y esa respuesta fue en todos los casos: “cero”. Es decir, aunque nadie hubiera preguntado eso, porque su lógica les decía que una empresa, como Grupo EHO, que el día de hoy factura miles de dólares a empresas alemanas o *Food Network Consulting* que presta servicios a las empresas más importantes de México y algunas transnacionales, la respuesta habló más que mil conceptos. Todos ellos lo único que hicieron fue complementarse con gente que tenía habilidades diferentes a las suyas y dedicarse a lo que les apasiona.

Así que más allá de cada una de las historias de las empresas invitadas, lo más importante aquí fue el dejar un ejemplo claro que para emprender, no se requieren grandes cantidades de capitales, ni tener una fábrica operando, ni cientos de personas trabajando; cada uno encontrará que es lo que necesita y cada uno encontrará su propio camino, pero no tienes que tener obligatoriamente capital para comenzar. Tienen talento, equipo y una pasión clara, que se demostró en las pláticas, que es más que suficiente para lograr tener una empresa rentable, en crecimiento y que ofrece trabajo en mejores condiciones a los involucrados en la misma.

## **2.6 Design Thinking por Equipos**

En el diseño del programa, consideré de vital importancia incorporar este elemento, debido a

que me he percatado a lo largo del tiempo que me han interesado los emprendimientos, que la mayoría de los emprendimientos que no funcionan, es porque vienen de una idea o de un concepto o de una plática con alguien o de ver algo que funciona en otro país, no precisamente vienen de pensar en resolver un problema real de tu entorno y sobre todo que ese problema real lo padezca un volumen relevante de personas, porque puede ser que detectes un problema claro, pero que solo se lo resuelvas a tres personas en todo el país. Por lo cual el proceso de *design thinking* que se llevó a cabo en equipos tenía como uno de los objetivos específicos, encontrar un problema antes de proponer una solución.

Primero, hicimos los equipos con un ejercicio que a mí me pareció interesante; les solicité que formaran equipos de 4 personas, la respuesta fue inmediata, se voltearon a ver entre conocidos y amigos, los que iban junto, los que se conocían, los que se llevan bien y de inmediato me dijeron ya estamos listos. Buena capacidad de agrupación, pero precisamente eso era lo que les quería ejemplificar. Casi siempre cuando quieres trabajar en equipo, te asocias con personas afines a ti, los que piensan parecido y discuten poco porque coinciden casi siempre, los que te hacen reír o simplemente platican de las mismas cosas y eso pasó esta vez, todos los amigos estaban dentro del mismo equipo.

Pregunté. ¿Cómo se sienten con su equipo?, la respuesta fue inmediata de todos fue positiva, como era de esperarse.

Un día antes me había dado a la tarea, en colaboración de un participante, de tomar los resultados de sus pruebas de habilidades y pasiones para encontrar equipos de acuerdo a cada uno de los elementos que sacaron de lo que les apasionaba hacer, por ejemplo: 1) Viajar, 2) Alimentos, 3) Ecotecnologías y 4) Deportes. Curioso que en un grupo con más de la mitad ingenieros, no haya puesto ninguno que le apasionaba la ingeniería. Como también era de esperarse, mucho repitieron el concepto que les apasiona, de hecho, no sabía que a todo el mundo le apasiona viajar en la actualidad. Así que los que pusieron como principal pasión viajar tenían preferencia y sobre eso construimos los equipos, tratando que hubiera perfiles diferentes y complementarios en cada uno de los equipos.

Hubiera parecido e incluso eso creíamos, una tarea difícil, pero la verdad es que la selección fluyó de manera relativamente sencilla. Aún sin conocerlos mucho, era fácil agrupar los equipos en lo que más les apasionaba y como teníamos como 10 candidatos por concepto, pues solo ubicabas a un ingeniero, con un diseñador, con un contador y de lo que los habíamos conocido ya en dos días, podías predecir un poco que se complementaban; definitivamente es un ejercicio que ejemplifica una técnica para formar equipos donde la idea era dejarles claro que no se agruparan con la gente afín a ellos, sino con quien compartieran

un motivo de vida y se complementarían, por lo que puede no haber sido tan precisa la selección, pero sí lo suficiente como para ser demostrativa.

Como segundo paso y ya que estaban muy cómodos con sus equipos, les indiqué que no se agruparían así y les hice la reflexión de cómo uno busca un equipo con el cuál estoy cómodo, pero no necesariamente el más eficiente para conseguir mis objetivos. Así que se llevaron una gran sorpresa cuando les dije cuál sería su nuevo equipo. Vi sus caras que no les pareció, claramente en el taller no sabes si alguien tiene cierta enemistad con uno o con otro, porque solo tienes dos días de conocerlos, pero así fue.

En el tercer momento de la dinámica, les hablé claramente sobre que no queríamos soluciones en este momento, que lo que queríamos era encontrar un problema claro y conciso que tuviera un volumen importante de personas que lo padecieran, pero solamente el problema, no una solución, al menos no en ese momento. Se preguntaron, pero un problema relacionado a qué, mi respuesta inmediata fue, exactamente en lo que les apasiona.

Así, a cada grupo les di el tema que les apasiona, que habíamos seleccionado previamente y todos parecían contentos de poder encontrar un problema en eso que los motiva, pero sobre todo al darse cuenta que la gente que estaba en su equipo, si bien en la mayoría de los casos no se conocían, si compartían un motivo en específico. Así que les di 30 minutos para que se reconocieran, que fueran a platicar con los extranjeros que estaban de intercambio a los que les gusta viajar, a los que les gustan los deportes los mandé al gimnasio, a los de alimentos al comedor y a los de ecotecnologías al lago, los incentivé a encontrar un problema, algo que le doliera a su pasión.

Entiendo que 30 minutos, quizá, no sea el tiempo necesario para encontrar un problema de fondo y que también quizá, el lago no me va a dar luz sobre problemas en ecotecnologías, pero ese no era el objetivo, lo que quería que hicieran es que entendieran que los problemas de lo que nos apasiona, no están en sus casas o en el aula, hay que salir a estar donde verdaderamente pasan las cosas, hay que hacer lo que me apasiona y verlo con otros ojos, hay que ir al gimnasio y ver qué es lo que pasa, si la gente tiene sed, cada cuánto, con qué bebida se quita la sed, eso se llama etnografía y es una manera elemental de encontrar cuáles son los problemas que están pasando los usuarios en esos temas en los que queremos emprender.

Regresaron después de los 30 minutos que se les otorgó en la dinámica y algunos venían con una sonrisa grande, comentando que ya tenían algo perfecto, otros quizá no con la motivación que hubiera esperado, pero al final de cuentas, todos con un problema específico

claro que querían resolver. Lo expusieron brevemente a los demás participantes y pasamos al siguiente paso.

En cuarto lugar de la dinámica hicimos un proceso de ideación, hay varias técnicas, pero entiendo que tenemos que forzar al cerebro a sacar los mejores conceptos y muchas veces esos se encuentran en el fondo, así que el proceso de ideación dista mucho de ser un proceso cómodo o sencillo, debe de costar y debemos exigir lo mejor de nosotros mismos. Entonces, repartimos 10 Post-it ® a cada uno de los participantes y se les pidió que pusieran 10 ideas diferentes que resolvieran su problema en cada uno de ellos. Dimos un tiempo límite de 5 minutos y comencé a presionar el sistema, reiterando cuánto tiempo restaba y sobre todo recordándoles durante los 5 minutos que duró esta primera etapa, que el objetivo de sus ideas era resolver el problema que habían encontrado, que tenían que poner una idea por papel y que trataran de salirse de la caja, de romper paradigmas, de proponer cosas que sonaran sin sentido, que ahí encontrarían la solución.

Una vez que terminamos los primeros 5 minutos y que la mayoría tienen sus 10 ideas para resolver el problema, les paso otros 3 *Post-it* ® para decirles que pasamos al “sistema ideal”, y les pregunto ¿qué pasaría si no hubiera límites?, es decir, si tuvieran todos los recursos disponibles, de gente, capital, máquinas, absolutamente todo, si nada faltara, si cualquier cosa fuera posible, incluso elementos físicos, como la gravedad, que pudiéramos flotar o los hombres volar. Les insisto que se ubiquen en eso que llamamos “sistema ideal” para que después, desde ahí, nos den 3 soluciones más al problema, exactamente así, que como si todo fuera posible, sin ningún límite, escriban 3 ideas más para resolver ese problema que encontramos haciendo eso que nos apasiona.

Cuando ya se siente estrés en el grupo, porque curiosamente siempre decimos que nos gustaría que no hubiera límites, pero el día que lo tenemos que imaginar, no sabemos qué hacer con ello, les pongo 1 *Post-it* ® más y les digo que en ese tienen que plasmar algo que llamo “la idea mágica”, esa idea que no habría manera de realizarla, que solo en un mundo mágico como el de Harry Potter podría ser posible, algo que no solamente sobrepasa los límites físicos, sino que pasa cualquier límite de las creencias humanas, algo que solamente se podría realizar así, con magia.

Esa idea tienden incluso a no entenderla, no saben a qué me refiero, no saben de qué les hablo, alguno me preguntó: ¿a qué te refieres con magia?, tienen razón, muchas veces es difícil imaginar que todo se puede.

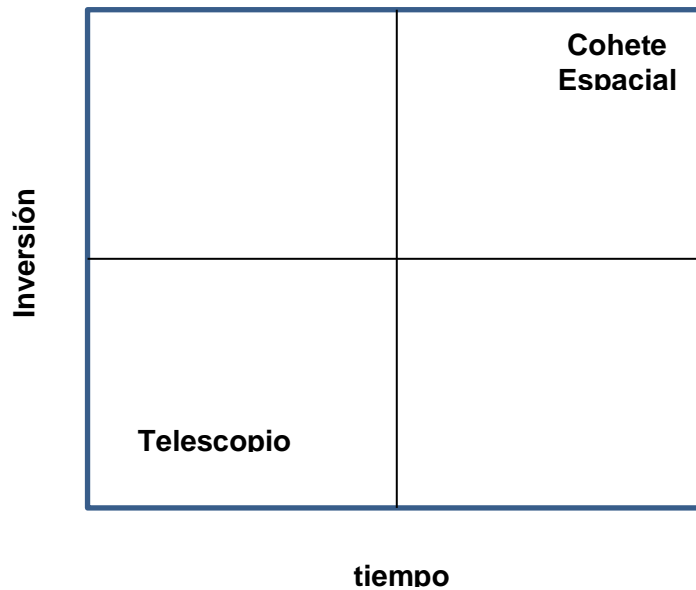
Terminamos la etapa del proceso de ideación y de manera inmediata les pido que

agrupen sus ideas en familias, es decir, que reúnan todas las ideas del equipo, que a partir de ese momento, ya no son sus ideas, sino las ideas del equipo y que las agrupen en conceptos, siempre las ideas, por más que vengan de diferentes cabezas, acabarán pareciéndose e incluso en algunos casos ser la misma, así que el objetivo es eso, que formen grupos de ideas que tengan cierta lógica entre sí y que le pongan un nombre a esa familia, o sea, el nombre del concepto que las agrupe.

Les pido que sean máximo 5 familias, porque casi siempre terminan como con 10 y de las cuales 5 son un grupo de ideas y las otras 5 son ideas solas que a juicio del equipo no se parece a ninguna, pero eso perdería un poco el sentido de la dinámica, así que forzamos a que encuentren cabida en alguna familia de las ideas que están solas, pero es decisión del equipo cuántas familias de ideas quedan agrupadas por diferentes conceptos.

Una vez terminada la agrupación de ideas, les enseñé una técnica de clasificación de las ideas o de las familias de ideas y es haciendo una matriz simple de dos ejes, donde en un eje es un concepto, por ejemplo: tiempo necesario para implementar la idea y el otro eje puede ser, inversión requerida para materializarla. Así, en un plano bidimensional, podemos rápidamente ubicar la viabilidad de nuestras ideas en tiempo e inversión. Por ejemplo, en los 50's "acercarnos a la Luna" representaba un problema, seguro en un proceso de ideación a alguien se le ocurrió acercarse de manera visual con un telescopio, que la inversión era baja y lo podía conseguir de inmediato y a otra persona se le ocurrió construir un cohete para llegar a ella, esta idea significaba una inversión enorme y mucho tiempo para materializarla. Así, la clasificación de las ideas nos ayuda a en un golpe de vista definir en donde se encuentra nuestras ideas con relación a 2 variables clasificatorias, que si bien tomamos de ejemplo tiempo e inversión pueden ser cualesquiera que nos interese valorar para la resolución del problema identificado a resolver.

Figura 2. Matriz de clasificación de ideas



En su más puro sentido esta clasificación no la aplicamos en el siguiente paso, pero si es importante que los participantes conozcan que, para resolver cualquier problema, debemos de tener muy claro donde estamos parados y sobre todo el alcance de las soluciones propuestas. En el caso de desarrollo de nuevos productos, podemos pensar que las familias, sean líneas completas de productos o experiencias, que se pueden desarrollar en la misma expectativa de tiempo e inversión. De cualquier forma, el ejercicio de clasificación representa utilidad para la toma de decisiones.

Aunque en este parte del proceso de *design thinking*, lo que propuse fue que, de manera democrática, tal cual se proponen en empresas con principios y valores de economía social, se decidiera cuál era la idea que a juicio del equipo era la que más creían podía resolver el problema expuesto en un principio. Efectivamente, esta parte del proceso les costó un poco más de trabajo, si bien agruparlas, siempre conlleva un cierto debate y llegar a consensos, elegir una, representa siempre más discusión, porque muchos quieren imponer su idea y otros, simplemente no quieren que imponga otra idea que no sea suya. Entonces, sometieron a votación o al proceso que cada uno decida y todos los equipos eligieron una idea que representaría al equipo y que pasaría a la próxima etapa del proceso *design thinking*.

Una vez elegida la idea, viene una parte que puede ser la más divertida del programa, tenemos que llevar a otra dimensión la idea que tenemos en un papel, cosa que se dice fácil, pero con seguridad el cohete a la Luna, no se podía hacer de un día para otro. Es por eso que los procesos de innovación actuales tienen muy arraigado el concepto de prototipos, lo que

queremos hacer, es eso simplemente materializar nuestra idea, tocarla, verla sentirla, olerla y que verdaderamente esa idea se consolide en tu mente. Existe la teoría que, si uno logra prototipar una idea, el solo hecho de hacerla tangible, aumenta de manera relevante la viabilidad de realizarla.

## **2.7 Desarrollo y Venta de Prototipo**

Antes de comenzar la descripción de esta sesión, reflexiono sobre uno de los aprendizajes interesantes de los muchos que me dejó el taller piloto, ya que partí del hecho que todo el mundo conocemos el concepto “prototipo”, por lo que me sorprendió mucho una pregunta con la cual me interrumpieran cuando empezaba la explicación, esta fue: ¿qué es un prototipo? Tenían razón, ya que es tan importante, no tenía que obviar la explicación que expongo a continuación.

Un prototipo basado en el diccionario de conceptos y definiciones de Google es “un primer ejemplar de una figura, un invento u otra cosa, y que sirve de modelo para fabricar otras iguales, o molde original con el que se fabrica.” Por lo que, en este primer ejemplar, todo se vale, el objetivo es que podamos ver una materialización concreta de la idea etérea escrita en el papel. Podemos hacer una maqueta de plastilina, algo comestible que represente lo que queremos plasmar, incluso armar algo con figuras de juguete o lo que esté a nuestro alcance, el objetivo es eso que lo pongamos en más de dos dimensiones y podamos nosotros mismos visualizar que requiere ese primer ejemplar para llegar a lo que buscamos.

En este momento de la dinámica se les dice a los equipos que hagan un prototipo de la idea seleccionada, con todos los materiales que se les pueda ocurrir y que son libres de hacerlo donde y como quieran. Ayuda mucho haber realizado el programa dentro del IDIT, ya que tenemos diversos materiales para realizar dicho prototipo, pero de cualquier forma se podría realizar, si acotamos materiales específicos, como plastilina, palillos, figuras, etc. El proceso de prototipado dura del orden de 1 hora, durante este tiempo, podemos ver como existen momentos de debate, sobre que exactamente quieren ver plasmado de la idea en ese prototipo. Se puede observar la búsqueda insaciable para encontrar los elementos correctos que les ayuden a materializar su idea, incluso me tocó ver que el grupo se partiera para que cada sub equipo hiciera su propio prototipo para ver cuál quedaba mejor posicionado, también se observó que cada persona utilizó sus mejores talentos, unos dibujaban, otros cocinaban y otros mejor solo observaban, en general es un proceso creativo que tiene un enfoque muy claro, llegar a un objeto final.

El trabajo continúa por toda la hora que pasa por una serie de sucesos, algunos se van a conseguir de última hora otro material, porque sienten al verlo materializado, como debe ser, que se pueden mejorar algunos elementos de su prototipo y después de afinar los últimos detalles, cada equipo levanta la mano cuando han terminado sus prototipos de los productos, experiencias, equipos, dispositivos o lo que sea que hayan obtenido como materialización de la idea que definieron es aquella que va a resolver el problema inicialmente planteado.

Ya que todos terminaron sus prototipos, de acuerdo con el objetivo del programa que es emprender, les hago el planteamiento que pueden tener un problema real con volumen de mercado, tener una idea extraordinaria que lo resuelva y un producto perfectamente creado para estos fines, pero que no sirve de absolutamente de nada, sino se tiene la capacidad de venderlo. Creo totalmente en lo que acabo de escribir, hay elementos muy exitosos en el mercado, que no causan ningún bien a la humanidad y en algunos casos causan algún mal, que no resuelven problemas y quizá hasta generen unos nuevos, como seguramente ya se les estarán ocurriendo varios ejemplos, que han logrado cambiar la manera en que vivimos, solo por una sencilla razón, los han sabido vender.

Platicando con un Ingeniero de alrededor de 70 años, que trabajara en diversas empresas alimentos durante muchos años, me comentaba que si de algo estaba seguro sobre las empresas es que lo más importante que tenía eran los vendedores. Hizo la analogía de una carreta jalada por caballos, diciendo: puedes tener la carreta más lujosa y grande, pero si no tienes caballos, no llegaras a ninguna parte y en las empresas los caballos son los vendedores". Más allá de la metáfora del Ingeniero, lo que quiero dejar claro en el programa y eso es en parte porque ya he visto muchos casos sin éxito por no saber vender lo que tienen, es precisamente esto: es muy importante vender lo que desarrolles.

Entiendo que difícilmente vas a lograr que se vuelvan unos expertos vendedores en el programa, pero si es vital para el objetivo del mismo que los participantes entiendan que todo lo antes visto no tiene ningún sentido sino vendemos nuestra solución. En este sentido, cuando creen que esta sesión terminó faltando 30 minutos de acuerdo a lo que estaba programado, les pido que se pongan de acuerdo para pasar a vender, no a presentar, su producto al resto de los participantes y que además al final, preguntaríamos a todos, cuál de los productos comprarían si tuvieran que elegir solo uno, dando como resultado de la votación a al ganador, de un proceso que no es un concurso, pero que si trata de ejemplificar que cuando salgan a vender la gente decidirá entre su solución y la de otros que pretendan hacer lo mismo y que no por ser su producto de una empresa colectiva con principios y valores de economía social, van a preferirlos con respecto a una empresa capitalista que puede ser que tenga muchos defectos, pero en ese momento entregue la mejor solución.



Es decir, no es concurso, pero es la vida real; vamos a tener que competir en el momento que tengamos una empresa y tenemos que saber vender y hacer la mejor solución todos los días para nuestros clientes. Es por eso que les pedí que pasaran a vender su producto y así lo hicimos. Les di 5 minutos para ponerse de acuerdo en quien vendería o como venderían y de inmediato se acomodaron, porque además se querían en el tiempo programado. Y cada uno presentó sus soluciones:

- 1) Sala de espera interactiva para viajeros de distancias largas en aeropuertos.
- 2) *Snack* para diabéticos a base de camote.
- 3) Experiencias para concientizar a la gente sobre el uso de ecotecnologías.
- 4) Reloj alarma para deportistas extremos con GPS incluido.

El proceso de venta fue ameno, pareciera que, dentro de lo posible, se lo tomaron en serio, en un principio las preguntas eran tímidas y se respetaban entre sí, pero como facilitador comencé a realizar preguntas más incisivas, como el costo del producto, dónde se fabricaría, precio final, preguntas que un comprador hace todos los días para decidir. Por supuesto que, al sentirse expuestos, todos comenzaron a preguntar en el mismo sentido para no quedarse atrás, aunque era interesante ver como muchos preguntaban y otros se lo tomaban tan en serio, que incluso ya estaban en posición de aportar mejoras al concepto y dar consejos sobre probables soluciones a las preguntas que no tenían respuesta en ese momento.

Cada uno defendió hasta donde era posible su prototipo, pero más interesante aun, es que cada proceso de venta sirvió para ejemplificar algo, por ejemplo: el proceso de venta de las experiencias para concientizar sobre el uso de ecotecnologías fue el mejor prototipo sin duda, a todos nos vendaron los ojos y de la nada comenzó a escucharse un ruido de tránsito insoportable, nos pasaban olores desagradables por la nariz y empujones que no te esperabas. Después de unos segundos de estrés, venía la paz, aromas agradables y música tranquila, a lo que decían al final ¿en qué parte de la experiencia prefieres vivir? Y como era evidente cuál prefiere todo el mundo, comenzaron a plantear posibilidades de elementos ecotecnológicos al alcance de todos que ayudarían a tener un estilo de vida mucho mejor.

Es decir, quedó muy claro que querían hacer, como y para qué, pero llegaron al punto de las preguntas con pocos argumentos, no sabían dónde venderían las experiencias, ni cómo, ni a quien, si cobrarían o no, ni quien sería su cliente. Repito, no sirve de nada tener la mejor solución sino la vendemos mejor que los demás. Fue el caso del reloj de emergencias para deportistas extremos, algo que en el papel solo resolvía un problema a deportistas extremos, que además resolvía un evento que casi nunca pasa, como extraviarse en una montaña, acabó por ser un producto casi milagro, que te rescataba de mil situaciones y al final

ya daban hasta descuentos, digo partiendo del hecho que estábamos en una dinámica de aprendizaje, pues se explayaron encontrándole virtudes al reloj, lo que los otros equipos no hicieron.

Al terminar sus momentos de verdad de cada uno de sus productos, elegimos bajo un proceso totalmente democrático, tomar un papel y escribir cuál sería el producto que comprarías de los 4 y contar los votos, el equipo ganador. Aunque esto en un principio causo revuelo, decían: pero como ¿podemos votar por nuestro propio equipo? Y les respondí que claro que si ellos estaban totalmente seguros de que su equipo era el que había convencido a los demás de comprar su producto, que votaran por ellos mismos, pero que fueran muy honestos. Sabiendo que la competencia genera ciertas actitudes no del todo positivas, como votar por ellos mismos, aunque no sean la mejor opción, solamente en algunos casos, permití ese hecho, pero protegiendo al proceso de esos elementos que con seguridad votarían por ellos sin importar que creyeran que fueron la mejor opción.

Propuse algo, que estoy convencido debiera de existir en todos los procesos democráticos, la segunda vuelta. Con las 2 soluciones que quedaron con la mayor cantidad de votos, hicimos una segunda vuelta donde ya solo había 2 opciones de voto y así en el recuento final ganó, el reloj de emergencia para deportes extremos.

Los asistentes sabían dentro de ellos, que incluso la solución de menor impacto, en lo que a volumen de usuarios se refiere y quizá en otros sentidos era el reloj; que había problemáticas más complejas que resolver y que los otros prototipos las resolvían, como los snacks para diabéticos o la concientización sobre el uso de ecotecnologías, pero al final los que tuvieron más argumentos para convencer al pleno, fueron los que presentaron el reloj y con esa reflexión dimos por terminado el proceso de *design thinking*, desarrollo y venta de prototipos.

## **2.8 Cierre y Evaluación del Programa**

Como su nombre lo indica, esta fue la última sesión del programa piloto para incentivar e emprendimiento colectivo basado en principios y valores de economía social, o como espero, la última sesión del primero de muchos programas que daremos en el tiempo. Para mi esta sección es muy importante, si bien todas tienen su relevancia y espacio en el programa, definitivamente el escuchar que se llevan los participantes y por supuesto, adentrar en lo que me llevo yo como facilitador es lo que va a enriquecer al programa cuando lo hagamos en otros foros y con otros participantes.

Primero solicité que por favor llenaran la evaluación que encontramos en el Anexo 6, que es un cuestionario que pretende evaluar en una escala de 1 al 7, donde 1 es “pésima” y 7 es “excelente” cada una de las sesiones del programa. En una segunda parte de la evaluación hice algunas preguntas abiertas enfocadas a encontrar las fortalezas y áreas de oportunidad del programa, tomando como base este primer piloto que realizamos con estudiantes de la Ibero Puebla y con el objetivo de saber más, con sus propias palabras, qué conceptos se llevan del programa piloto. Finalmente hacemos una pregunta concreta, de una sola respuesta, si o no, considerando que en una de las sesiones encontraron su elemento, donde se encuentra su pasión y sus habilidades, queremos entender que tanto los motivo el programa, así que la pregunta es: ¿Vas a emprender de manera colectiva en tu elemento?

Los resultados completos de todas las evaluaciones se presentarán y discutirán en el siguiente capítulo, ya que considero que ahí podremos discutir más sobre el efecto específico que tiene sobre nuestro objetivo cada una de las sesiones y que tendríamos que hacer para realizar el programa, pero por el momento se describe lo que pasó en la sesión y el fondo de la evaluación realizada.

Una vez terminada la evaluación, donde también uno como facilitador puede darse perfecta cuenta quien puso empeño en dar a conocer sus respuestas y quién no precisamente es el más interesado, ya que en algunos caso solo entregan de manera casi inmediata la evaluación con los espacios numéricos llenos y opiniones ligeras, y en otros casos se toman más tiempo y con claridad entregan no solo las respuestas numéricas, sino también una crítica constructiva, breve pero fundamentada para mejorar el programa y lo mejor, su sentir de ese momento sobre el mismo. Pasamos a un momento que, aunque no tenía ese matiz en un inicio, se convirtió en un momento emotivo, el cierre.

Les pedí a todos, uno por uno, que de acuerdo al orden que entregaron su evaluación, comentaran a todos los compañeros del programa ¿qué se llevaban de esos 3 días intensos?, días donde trabajamos de 9 am a 5 pm y que todos los hicimos por un interés legítimo por emprender de otra manera, en otro sistema, con otra ideología diferente a la que conocemos de empresas. Nadie nos pagó por estar ahí y nadie pagó por estar ahí, fue un intercambio de intereses, donde todos invertimos lo más valioso que tenemos, nuestro tiempo.

Para ese momento, ya sabía el nombre de todos los participantes, por lo que abiertamente les llamé por su nombre y le agradecí sus palabras a todos y cada uno de los participantes que expresaron su opinión sobre el programa. Escuché palabras sentidas y largas de algunos, que verdaderamente se les veía su emoción por haber participado y cambiado su concepto de emprendimientos; otros que no se veían igual de emocionados, pero

que sus aportaciones eran sinceras y honestas, así como otros que simplemente decían que hoy se llevaban algo que literalmente no esperaban porque no sabían con exactitud que iban a eso, creían que iban a un curso de emprendimiento.

Es interesante, porque por más que pueda poner ejemplos, estoy convencido que como todo, el programa lo hizo la gente, los participantes que estuvimos ahí, es decir, el próximo programa cada sesión será diferente, encontraremos conceptos de economía social diferentes a los que obtuvimos en este, diferentes evaluaciones y diferentes comentarios de cierre, así que en la construcción del programa todo el tiempo traté de dejar espacios abiertos, sin hablar de manera específica del programa piloto, porque no pretendo que el primero genere un prejuicio a los que vienen, porque en cada uno pasara lo que tenga que pasar y el objetivo es que cada uno tenga vida propia.

De cualquier forma, el que cerró este programa piloto fui yo. Es difícil recordar de manera exacta las palabras que surgieron de mi ese día, pero si puedo describir cuál fue mi sentir en ese momento. Eventualmente puedo decir que fueron una serie de pensamientos y sentimientos simultáneos, difícilmente podría decir una sola palabra, porque fueron varias al mismo tiempo. Reconozco satisfacción, porque al final de la historia, este programa es algo en lo que creo y seguiré creyendo, es algo en lo que confío puede ser un modelo ejemplar para que más gente lo replique y desde luego comenzar a generar una célula de empresarios colectivos con una filosofía de empresas diferente, que motiven a los demás a seguirlo.

También reconocí alegría por el deber cumplido y por escuchar como la mayoría se llevaba elementos que no traía cuando llegó. Recuerdo a una participante decir: “yo creía que este era el camino que quiero seguir, pero ahora estoy segura”, otro participante que comentó que para él todo había sido nuevo, que por lo tanto se lleva todo; palabras que junto con las de los otros me llenaron de emociones. También reconozco la incertidumbre, de no saber que tanto pudo el programa haber tenido un efecto decisivo en las vidas de los participantes y sobre todo que tanto verdaderamente les pude transmitir el objetivo del programa y la importancia de generar tu propio empleo en lugar de buscarlo.

Reconozco cansancio en el final del trayecto, aunque fueron 3 días apasionantes y retadores, siempre al cierre llegas agotado, aunque con ganas del siguiente. Finalmente les expresé mi más profundo agradecimiento por haber invertido esos 3 días en un proyecto que tiene como objetivo implementarse en diversos foros y que cada una de sus palabras, acciones, risas o descontentos servirían mucho para hacer de este programa una herramienta más poderosa día con día.

Gracias a todos los que formamos parte de esta aventura que no fue más que el primer paso para alcanzar la meta de implementar un nuevo sistema empresarial que derive precisamente en un nuevo modelo económico más justo para toda la humanidad.

### **3. Evaluación del Programa Piloto realizado con estudiantes de diferentes semestres de Preparatoria y Universidad Ibero Puebla.**

#### **3.1 Formato de Evaluación**

La evaluación se llevó a cabo a 18 estudiantes que participaron en el programa piloto al final de 3 días de sesiones programadas considerando el formato que se encuentra en el Anexo 6.

Se calificó cada una de las sesiones en una escala de 1 a 7, donde 1 es “pésima” y 7 es “excelente.

Se realizaron también 4 preguntas abiertas a los asistentes al programa y 1 pregunta final de una sola respuesta, “sí” o “no”.

Las respuestas se capturaron para después ser procesadas de manera individual y analizadas una por una, así como en conjunto.

#### **3.2 Resultados de Evaluación del PEC**

Las respuestas recopiladas del proceso de evaluación realizado se encuentran sintetizadas en el Cuadro de Evaluación del Programa de Emprendimiento Colectivo Basado en Principios Economía Social. Anexo 7.

#### **3.3 Discusión de Resultados de Evaluación del PEC**

Desglosaremos los resultados de cada uno de los rubros evaluados para ir comentando sobre los elementos que sugieren esa valoración del grupo e ir sacando conclusiones específicas sobre la construcción y mejora del programa en siguientes ediciones. Los resultados a

presentarse se marcaron en el Anexo 7 en color verde las sesiones que tuvieron respuesta positiva y que proponemos mantener en próximos programas, en color amarillo aquellas que gustaron pero que proponen mejoras para elevar su impacto en los participantes y finalmente en rojo aquellas que presentaron evaluaciones muy bajas que, si bien no se eliminarán del programa, se tendrían que replantear de manera seria para seguir siendo parte del programa.

### **Sesión 1. Presentación Humberto Cerdio Vázquez**

- *Promedio:* 6.76
- *Desviación Estándar:* 0.44
- *Porcentaje:* 96.64%

Esta presentación demostró cumplir su objetivo de apertura del programa, ya que más allá de presentar al facilitador, presenta la serie de decisiones que tomó en su vida para estar parado ahí en ese momento. Los participantes la valoraron con una valoración cercana a excelente. Se seguirá presentando en el programa, pero es vital mantenerla actualizada y no caer en la zona de confort.

### **Sesión 2. Proyección y Discusión del documental *Minimalism: A documentary about the important things***

- *Promedio:* 5.41
- *Desviación Estándar:* 1.54
- *Porcentaje:* 77.31%

La proyección del documental en términos generales pareció larga y provocó la desatención de un sector del público. Les interesó el mensaje sobre que es importante empezar a cambiar el chip desde nosotros mismos. Sin embargo, la desviación estándar es alta, lo que nos habla que, si bien a la gente no le gustó del todo en promedio, hubo gente que no le gustó nada evaluando con 4 y otros que evaluaron con 7, es decir, no está del todo mal el concepto que se dejó, simplemente hay que trabajar en la duración de este espacio.

### **Sesión 3. Diálogos sobre Principios y Valores de la Economía Social**

- *Promedio:* 6.00

- *Desviación Estándar:* 1.03
- *Porcentaje:* 85.71%

En términos generales esta sesión fue bien valorada e incluso la gente que la calificó con 5 era porque decía que les faltaba más sobre el tema; aparentemente 2 horas no fue suficiente para el interés generado, sin embargo hubo participantes que no conocían nada sobre el tema y valoraron con 7 el hecho de aprender conceptos totalmente nuevos para ellos.

#### **Sesión 4. Test de Habilidades y Emociones para Enfocar el Emprendimiento**

- *Promedio:* 6.19
- *Desviación Estándar:* 0.91
- *Porcentaje:* 88.39%

Esta sesión tuvo mayoría de 7 de calificación, los participantes le dieron mucho valor, sin embargo, los que la valoraron con 5 la sesión, dejaron claro que no les quedaba muy clara la dinámica, que necesitaban una explicación más clara o una herramienta más amigable donde pudieran plasmar sus conceptos y armar su elemento.

#### **Sesión 5. Presentación Food Network Consulting**

- *Promedio:* 4.47
- *Desviación Estándar:* 1.88
- *Porcentaje:* 63.81%

La sesión presentada por Food Network Consulting fue una de las peor calificadas, incluso tenemos dos calificaciones de 1, o sea “pésima”; sin embargo en el análisis si bien encontramos un promedio muy bajo, encontramos también una desviación estándar alta, eso debido a que tuvimos también tres calificaciones “excelente” de 7, lo que amplió el rango de valoración. Entremos en detalle, la gente que valoró con 7, se refería a que detectaban en el equipo mucha congruencia, ya sea porque los conocían, habían sido parte de FNC o simplemente porque así lo percibieron. Por otro lado, los asistentes que valoraron con 1, hicieron hincapié que no se les veía nada de pasión en su presentación, que no veían reflejado lo que hacíamos en sus caras ni en sus emociones. En este sentido habrá que mejorar esos puntos y habrá que reforzar el tema de la congruencia en futuras presentaciones.

### Sesión 5. Presentación Brodmann 52

- Promedio: 6.47
- Desviación Estándar: 0.83
- Porcentaje: 92.38%

De las mejores sesiones presentadas, obtuvo un excelente promedio, con baja desviación estándar, prácticamente todas las calificaciones fueron 7, con algunas excepciones que no presentaron quejas específicas, simplemente no la consideraron excelente, pero en general los asistentes apreciaron mucho esta conferencia, enaltecendo el momento de la dinámica que llamaron “la mancha” que a la mayoría les pareció fascinante y les dio mucha guía en sus vidas, a decir de algunos participantes. Fue curioso ver a la mayoría de los asistentes al programa, pararse a tomar foto a la diapositiva de “la mancha”, lo que habla de un interés alto precisamente en esta dinámica, más allá de la evaluación.

### Sesión 6. Presentación Anxech

- Promedio: 4.29
- Desviación Estándar: 1.90
- Porcentaje: 61.22%

Al contrario de lo que esperaba de esta sesión, la evaluación fue la más baja de todas, aunque es necesario explorar más en el tema de la desviación estándar, ya que es también la más alta de todas. Reportan un solo 7, parece que más por lo que han hecho y como lo hicieron que por la misma presentación y si tenemos la mayoría de las calificaciones muy bajas. Tratamos de entender el porqué de la poca conexión de *Anxech* con los asistentes, pero es complicado concluir. Lo que si es que les faltó mucho dinamismo a su presentación y el hecho que actualmente tengan una estructura y proyectos, pero que no sean como tal una empresa rentable, sino que solo estén como proyecto aún, pudiera ser que desanimó un poco a los asistentes. Pero más allá de hacer esos juicios y enfocándonos de manera concreta a su presentación, definitivamente les hizo preparar algo con más fuerza y sobre todo que verdaderamente comunique el valor de lo que hacen y la congruencia de su emprendimiento con el programa que estamos realizando.



## **Sesión 6**. Presentación Grupo EHO

- *Promedio:* 6.50
- *Desviación Estándar:* 0.94
- *Porcentaje:* 92.86%

La mejor evaluada de las exposiciones de empresas colectivas fue Grupo EHO. Los asistentes valoraron muy bien su honestidad y sobre todo que les hablare, no tanto de lo que hacen, sino del porque lo hacen y su camino para hacer lo que hacen. Abrió su corazón a la audiencia y no tuvo pena alguna en contar sus fracasos personales, ni de decir que ahora su empresa está haciendo proyectos muy importantes. Habló de su empresa como lo que es y en la evaluación se lo premiaron. Sin embargo, al ver la desviación estándar cerca de 1.00 me hizo adentrarme más a la evaluación encontrando un hallazgo por demás interesante. Prácticamente todos lo evaluaron con 7, pero los participantes que no lo hicieron de esa forma y que incluso alguno lo evaluó con un 4, todos eran estudiantes de preparatorio, no de licenciatura ni recién egresados. Es curioso el por qué determinaron valorarlo así, no explican mucho al respecto en su evaluación, pero si queda claro que ellos no lo valoraron igual que el resto. Esto nos da pie a fortalecer la teoría que, si bien el taller es útil para todos, si deberíamos valorar el contenido de acuerdo al grado de estudios de la audiencia o incluso segmentar el programa para que los participantes obtengan mayor provecho del mismo.

## **Sesión 7**. Proceso Muestra *Design Thinking*

- *Promedio:* 6.40
- *Desviación Estándar:* 0.74
- *Porcentaje:* 91.43%

La dinámica muestra de *design thinking* también fue de las sesiones mejor valoradas y además con mucha consistencia en la evaluación. Todos la valoraron entre 5 y 7, reconociendo la importancia de encontrar un problema con mercado antes que una solución, además de premiar el hecho de encontrar una solución en equipo con el proceso de ideación, es más valioso que por el método convencional de hacerlo de manera individual en un momento específico de inspiración.

### Sesión 8. Desarrollo Prototipo *Design Thinking*

- Promedio: 5.47
- Desviación Estándar: 1.68
- Porcentaje: 78.10%

En las evaluaciones realizadas al desarrollo de prototipo, encontramos un promedio no tan aceptable, algo que decidí poner en color amarillo, ya que, si bien no es una sesión más evaluada, tampoco es una evaluación que busquemos. Aquí nuevamente podemos observar una desviación estándar elevada y este efecto se explica en buena parte por un participante que otorgó la calificación de 1 a esta sesión. Indagando en sus comentarios él simplemente dijo que el proceso de *design thinking* y el prototipo no tenía ningún sentido, que no le gustaba y que no consideraba útil ninguna de estas dos dinámicas. La evaluación se quedó tal como se compiló la información, pero vale la pena mencionar que el resto de los participantes, estaban motivados por estos procesos muestra de *design thinking* y prototipado y que el participante que evaluó con 1 estos procesos, participó de manera activa en ambas dinámicas mostrando interés en las mismas. Se respeta su evaluación, pero por los datos anteriormente expuestos, es difícil hacer juicios negativos de una sesión que solo una persona evaluó con la calificación más baja. Sin embargo, se considerará seguir evaluando el uso de estas herramientas para futuros programas.

Tuve la oportunidad de platicar con el alumno que evaluó con 1 la sesión, precisamente con la intención de por qué había decidido valorar la sesión con la calificación más baja, comenta que él ya había tomado una clase entera de *design thinking* y que le parece muy poco darlo en 2 horas, así que mejor prefiere ejemplos concretos de la metodología aplicada y los resultados que se alcanzaron con la misma.

### Sesión 9. Exposición Proyectos por Equipo y Cierre de Talleres

- Promedio: 6.19
- Desviación Estándar: 1.33
- Porcentaje: 88.39%

En general los participantes vieron con buenos ojos que se enfocara en la venta de sus prototipos esta sesión, así como encontraron alto agrado en el tema de la competencia, inclusive alguien colocó en su comentario, “me gustó mucho esta dinámica porque gané”. Seguiremos reforzando estas sesiones y pareciera, por las evaluaciones consideradas, que debemos seguir esta línea en próximos programas, aunque siempre estar abiertos a las evaluaciones finales.

#### **4. Áreas de Mejora del Programa Piloto realizado con estudiantes de diferentes semestres de Preparatoria y Universidad Ibero Puebla.**

##### **4.1 Propuestas de Mejora al Programa**

Del análisis obtenido en la evaluación y del mismo proceso del programa piloto se propone un plan de acción para mejorar e incrementar el impacto del programa en los asistentes.

a) Es necesario modificar la dinámica del vídeo, aunque el impacto del mensaje que entrega el documental fue bueno, porque les llega la idea de que una repartición justa empieza por nosotros, sacrificando algo del confort que propone el capitalismo. Sin embargo a la mayoría les pareció largo y aburrido, por lo que se sugiere captar los momentos de mayor impacto en el mensaje de 3 quizá hasta 4 documentales y hacer una edición para tener un vídeo de máximo 15 minutos, pero muy concisos y eficaces en la señal que quieren enviar. Dedicarle la próxima 1:45 minutos a discusión sobre el video, generar debate y al final cerrar definiendo conceptos grupales de los discutido.

b) Vamos a invitar a más empresas colectivas con principios y valores de economía social, que entreguen su experiencia a los participantes y en lo consecuente se incentivara a los invitados a que preparen algo más poderoso enfocado al objetivo del taller.

c) Las dinámicas fueron bien recibidas y en parte por la intensidad del curso, en los próximos talleres ejecutaremos al menos 1 dinámica por sesión para hacer más ameno y menos cansado el programa.

d) De manera unánime los asistentes sugirieron que, para el taller, al menos invirtamos en poner café y galletas entre conferencias, a su parecer eso hace que fluya mejor el proceso de aprendizaje, al no tener hambre en las sesiones.

e) En cuanto a la muestra de *design thinking*, decidimos fortalecerla, llevando una mayor cantidad de materia didáctica que explique los procesos y sobre todo poner ejemplos concretos de casos exitosos de *design thinking* en la industria, con el afán de ejemplificar la fuerza de la herramienta cuando es bien utilizada.

f) Prototipos, definitivamente es una sección de *design thinking* que resultó ser atractiva y eficiente para la ejemplificación de la misma, aunque los participantes sugirieron que lleváramos más material didáctico para poder prototipar con plastilina, figuras y otros elementos que no llevamos.

g) Nuevamente, de manera contundente, los asistentes pidieron que todo el programa se realizara en el *Innovation Lab*, debido a su comodidad y concepto de entrar a pensar. Entendemos que no todos los foros tienen *Innovation Lab*, pero es importante conseguir características similares en los foros donde se realice el programa.

h) En algunos casos proponen que el taller sea más largo, más que la densidad de las pláticas quizá hacerlo más extendido, es decir quizá 9 semanas de 1 sesión de 2 horas y vamos dando seguimiento a proyectos que traigan los asistentes, incluso podemos considerar 1 semestre completo con sesiones semanales. Eso queda como un área de oportunidad que tenemos que seguir explorando, pero que, en definitiva, tenemos que mejorar.

i) Mantener la venta del prototipo en modo competencia, la gente lo tomó como una buena oportunidad de auto valorarse en este rubro.

j) Sobre el cuadro de pasiones y habilidades, es de vital importancia, hacerlo mucho más amigable de entender para los asistentes; es más, hay que hacer un cuadro, ya que la explicación dada en el pizarrón no fue lo suficientemente poderoso, como lo es cuando tienes una guía simple que te indica como descubrir tu elemento por medio de un cuadro.

k) Finalmente, la mayoría de los asistentes, sugieren que otorguemos un diploma que avale que tomaron el programa.

Además de los planteamientos propuestos en la evaluación como áreas de mejora en el programa, se hizo la pregunta, por una inquietud muy particular, si consideraban prudente que en la convocatoria para el programa se tomara un perfil de ingreso; la respuesta fue en 52.94% positiva. Pareciera que mucho tuvo que ver que había como 3 sectores en el grupo, los de preparatorio, los ingenieros de la IATA que oscilan entre 4° y 5° semestre y los recién egresados.

Fue notorio que la química entre los 3 equipos no era precisamente alta, sin embargo, la colaboración se fue dando a lo largo del grupo. Esto explica en parte el por qué la gente sugirió en mayoría, solicitar un perfil de ingreso al programa.

Por otro lado, se hizo otra pregunta, que tenía en sí el mismo fondo que la primera, ¿si se tenían que pedir requisitos de ingreso para el programa? Por alguna razón, la gente cuando se utilizó la palabra “requisito” entendió que se tenía que cobrar por el programa, por lo que solo el 43.75% de la comunidad que evaluó decidió votar por “sí”. Aunque también fue muy notorio que un sector del grupo dijo que lo importante como requisito es que la gente se comprometiera. Para este momento, había sido claro, que algunos no se comprometieron.

## **5. Sumario de Resultados**

Más allá de las conclusiones que puedo aportar desde el lugar de facilitador del taller, en la última sesión les pedí que me entregaran en su evaluación y de viva voz me dijeran ¿qué era lo que les había dejado el programa?, en otras palabras, sus conclusiones del mismo. A continuación, enlisto citando textualmente la mayoría de ellos, los argumentos concluyentes que capte de cada uno de los asistentes al programa.

a) “Después del programa me siento más emprendedor”

- b) “Definitivamente cambié el concepto que tenía de empresas”
- c) “No conocía el concepto de empresas de economía social”
- d) “Me encantó el concepto de que, entre la economía social y el modelo capitalista, no debe ser negro o blanco, hay muchos grises y tenemos que encontrar cada uno el nuestro”
- e) “El programa me abrió el panorama”
- f) Reafirmó el concepto de colaboración
- g) “Me voy con ganas de emprender”
- h) “Me di cuenta que las empresas de economía social si compiten”
- i) “Entendí lo importante que es dedicarme a mi pasión”
- j) “No sabía nada, así que todo fue nuevo para mí”
- k) Es importante buscar personalidades complementarias pero que sigan tengan los mismos valores
- l) “Ya sé qué quiero hacer”
- m) “El programa me dio Luz para decidir”
- n) “Reafirmé que esto me gusta”
- o) “Si antes sabía que quería emprender de manera colectiva, ahora estoy totalmente segura”
- p) El programa generó abrir una visión y entender que es importante buscar complementos.
- q) “Cambio mi visión de emprendedor”

Esto pueda ser que no califique de conclusión formal, sin embargo, para fines del programa tienen un valor relevante, ya que en ese momento la conclusión de las personas es precisamente lo que están sintiendo en el momento que concluye el programa.

Para comenzar la argumentación de la conclusión, es necesario abrir con lo que cerramos en curso, preguntando ¿estarías dispuesto a emprender en lo que te apasiona y conjunta tus habilidades “TU ELEMENTO”? A lo que el 94.12% de los participantes contestó que Si. Vale la pena mencionar que la participante que indicó que no, es un caso que quisiera indagar más cuando la vea, ya que en toda la evaluación dijo que todo era bueno, que le encantaría emprender y al momento de responder la pregunta contestó que no. De cualquier forma, el porcentaje reportado nos habla que al terminar el programa prácticamente todos los asistentes salen motivados a emprender de una manera diferente, de forma colectiva y basados en principios y valores de la economía social.

Más allá que el hecho que lo vayan a realizar es un suceso multifactorial, el objetivo primordial del taller de incentivar el emprendimiento colectivo se pudo dar desde la óptica de

los participantes al mismo.

## **6. Conclusiones**

El trabajo realizado y presentado en esta tesis expuso la metodología realizada para el diseño y desarrollo de este programa que tiene como objetivo principal el fomentar el emprendimiento de empresas basadas en principios y valores de economía social. Reiterando que solamente pretende eso, que los estudiantes recién egresados de Universidades públicas y privadas conozcan otra opción diferente a la búsqueda de trabajo en una empresa donde ellos aportarán su trabajo como un medio de intercambio mercantil, que les permita obtener ingresos para poder cubrir sus necesidades básicas y las propias generadas por el sistema capitalista.

O que en caso de que ya tuvieran claro que emprender y ser dueños de su propio negocio es uno de sus objetivos profesionales, que se sensibilicen en que tener una empresa donde el dueño del capital es aquel que define el rumbo de la misma, es un modelo que genera diferencias sociales exacerbadas y problemas que el mismo sistema no puede resolver. En este sentido, se pretende que, en primera instancia, se motiven a arrancar su propia empresa, considerando para esto, sus habilidades naturales y aquello que les apasiona; y que cuando lo hagan conozcan nuevos modelos empresariales, basados en economía social que son modelos que son más justos y democráticos desde su origen.

Teniendo claro el objetivo del programa, que viene de desglosar una problemática clara en el país que es el desempleo entre estudiantes recién egresados calificados y que cuando llegan a obtener trabajo, la remuneración que alcanzan es baja para cubrir sus necesidades. Esperamos que el programa incentive a los asistentes a ser parte de la solución propuesta, generar nuevas empresas con alto enfoque social, que genere utilidades para los empresarios y que estos sean todos aquellos que trabajan en las mismas. Es decir, que el trabajo no sea más una mercancía ficticia, que sea un elemento humano que genere valor a todo el entorno donde este se lleve a cabo, para y por quien lo realice.

En el primer capítulo, se expusieron diferentes conceptos y definiciones de trabajo, a la luz de diversas disciplinas; así como de empresas, emprendimientos y se definió el concepto de empresas de economía social. Una vez planteados los conceptos, se discutió sobre los mismos, enfocándonos al diseño y desarrollo de programa, planteando sobre todo el hecho que el sistema capitalista convirtió el valor humano trascendente del trabajo en una simple mercancía que va obteniendo mayor valor a medida que van sumando habilidades al individuo

que aporte al propio sistema. Es decir, la gente en la actualidad se prepara más con un objetivo claro, que su valor humano del trabajo, tenga un precio de intercambio mayor y que con eso pueda adquirir más mercancías, generadas por el mismo sistema. En teoría esto es un ciclo de generación de valor, nuestra discusión se basa precisamente que, al hacerse un ciclo sin fin, las diferencias sociales marcadas por el mismo ciclo tienden al infinito y llegará un momento donde el sistema actual colapse. Esa idea en específico es la responsable de esta tesis y que haya decidido estudiar economía social y dedicarme a esto como un objetivo más de vida.

El capítulo siguiente donde definimos, diseñamos, desarrollamos y ejecutamos el programa, con el objetivo de ponerlo a prueba para entender el alcance del mismo y mejorar su funcionalidad para llegar al objetivo; describimos cada uno de los momentos del programa, entendiendo que la descripción del mismo llegó a un nivel de detalle y especificidad alto. El planteamiento de haberlo hecho de esta manera era precisamente porque a consideración propia, así se podría definir un sistema mismo para replicar el modelo en diversas células, distribuidas en diferentes tiempos y espacios. Así, describí la plática del facilitador, con detalles propios para que se entendiera que, viviendo un camino, uno puede darse cuenta de lo que quiere y de la relevancia que toma entender que el camino capitalista genera injusticia social y que otros caminos son posibles, mejorando la calidad de vida de los que andan por el mismo.

Repasamos, el objetivo del documental expuesto, como una herramienta de comprensión que, para generar una empresa de economía social, lo primero que debe de cambiar es nuestra visión de generación de riqueza con objetivos meramente personales, es decir; cambiar la ambición propia del sistema, por una mejor y más justa distribución de la riqueza. Esto solo se podrá alcanzar, si nosotros decidimos intercambiar esos beneficios personales por beneficios colectivos, en términos coloquiales, quitarnos la idea típica del lujo y el gasto excesivo, porque así lo merece aquel que arriesga su capital, por la idea que si todos aportamos trabajo, como un elemento propio de nuestra condición humana, todos tenemos derecho a prerrogativas similares y a decidir sobre el rumbo de nuestro trabajo, es decir de la empresa; porque es importante acentuar que las empresas existen, gracias al trabajo de las personas, sin este elemento, no podrían existir. Traten de pensar en cualquier empresa, si todas las personas se salieran de la misma y antes que alguien insinúe que el trabajo será cambiado por robots en el futuro, aclaro que los robots y todo tipo de máquina, han sido creadas por el trabajo de las personas.

Expusimos a los participantes los principios y valores de economía social, mediante el método del caso, exponiendo casos reales de empresas que se han basado en los mismos y



determinamos los principios y valores propios de ese grupo, así como las definiciones de conceptos sobre economía social y otros, obtenidos de la misma discusión y propuestas de los participantes. Esto generará que cada programa tenga elementos diferentes y con el tiempo se genere un acervo conceptual y de principios, que se hayan obtenido de todas las mentes que hayan participado de este programa.

Punto muy importante del programa fue el ejercicio donde cada participante tuvo que encontrar su elemento, considerando este concepto como la intersección de los puntos donde se encuentran sus habilidades y aquello que les apasiona. Una vez detectado el punto, se consideró formar equipos que se detectaran tras el análisis complementario en habilidades y que les apasionara el mismo tema, para poder realizar un ejercicio con ese equipo de gente con la que no necesariamente habían hecho equipo antes, pero en el papel tenían todo el potencial para alcanzar un objetivo: emprender.

Finalmente, con cada uno de los equipos conformados en el programa se realizó la metodología de *design thinking*, que tiene como objetivo detectar un problema real en el área que se ellos mismos se asignaron en su prueba, para dar paso a un proceso de ideación para resolver ese problema que deriva en la construcción de un prototipo. A esta metodología que se realiza en diversos foros se le añadió un ejercicio final, donde cada equipo tenía que venderle al resto de los participantes su producto, al final cada quien elegía un producto a comprar, solo podían elegir uno, para que uno fuera el ganador y ese equipo fue reconocido en el grupo. Esto decidimos realizarlo en el programa, porque consideramos de vital importancia que las empresas de economía social nazcan con la claridad que aunque tengan una lógica diferente a la capitalista, competirán con las mismas y será necesario encontrar y demostrar que valor agregamos al mercado y entender que si no logro convencer a los clientes potenciales, que soy mejor opción, todo quedará en buenas intenciones.

Después de detallar el programa, realizamos un ejercicio de evaluación, mismo que se capturo a detalle, con el fin de realizar un cuadro de información estadística que nos ayude a definir cuáles son las áreas de mejora del programa para hacerlo más eficiente en la búsqueda de alcanzar su objetivo, también para entender que elementos no suman al objetivo definido para el programa y sobre todo tener elementos subjetivos, que por medio de la valoración numérica objetiva, contribuyan a hacer de esta herramienta un mejor elemento que colabore a la expansión de la economía social y a la solución del problema planteado en este tesis.

Para concluir, detallamos un sumario de resultados, donde se exponen elementos captados a lo largo de este proceso, que contribuyen a definir el camino a trazar para detonar que la herramienta realizada en este proyecto de tesis, tenga alcances relevantes en la

generación de empresas basadas en principios y valores de economía social; alcanzando con esto los objetivos de impulsar un nuevo modelo económico más justo y equitativo, que los estudiantes recién egresados sean dueños de su tiempo y por lo tanto del valor intrínseco humano de su trabajo, que aquellos que son parte de estas empresas sean felices y plenos haciendo todo los días aquello que les apasiona y que en esa pasión, realicen las labores para las cuales tienen habilidades naturales y son muy buenos realizándolas y que haciendo esto tengan los recursos financieros suficientes para poder realizar con ellos todo aquello que sueñan hacer en su vida, sean cuales sean estos sueños, que todos los que forman parte de este tipo de empresas, los alcancen.

## Bibliografía

1. La ideología alemana. Karl Marx y Friedrich Engels. 1846. Ed. Grijalbo. Barcelona, 1970. P. 19-20
2. El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre. Friedrich Engels. 1876. Die Neue Zeit, Bd. 2 No. 44. Marxists Internet Archive. 2000.
3. El Capital. Karl Marx. 1867. Alemania. Fondo de Cultura Económica, México. 2014. Cap. 5 Secc. 3.
4. Teoría general del empleo, el interés y el dinero. John Maynard Keynes. 1936. Fondo de Cultura Económica, México. 2010. 4ª Edición.
5. Volver a Keynes: fundamentos de la teoría general de la ocupación, el interés y el dinero. Axel Kicillof. 2012. Clave Intelectual SL. Madrid, España.
6. La riqueza de las naciones. Adam Smith. 1776. Publicaciones Cruz O. México.
7. La riqueza de las naciones. Sin fecha. En Wikipedia. Recuperado el 23 de Junio 2016. [https://es.wikipedia.org/wiki/La\\_riqueza\\_de\\_las\\_naciones#cite\\_note-16](https://es.wikipedia.org/wiki/La_riqueza_de_las_naciones#cite_note-16)
8. Trabajo (sociología). Sin fecha. En Wikipedia. Recuperado el 27 de Junio de 2016. [https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_\(sociolog%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_(sociolog%C3%ADa))
9. Relaciones laborales. Sin fecha. En Wikipedia. Recuperado el 27 de Junio de 2016. [https://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones\\_laborales](https://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_laborales)
10. Trabajo según la doctrina social de la iglesia. Sin fecha. En Wikipedia. Recuperado el 14 de Julio de 2016. [https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_seg%C3%BAAn\\_la\\_doctrina\\_social\\_de\\_la\\_Iglesia#cite\\_note-1](https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_seg%C3%BAAn_la_doctrina_social_de_la_Iglesia#cite_note-1)
11. Carta encíclica sobre el cambio climático y la desigualdad. Laudato Si´ Sobre el cuidado de la casa común. Papa Francisco I. 2015. Librería Edtrice Vacina. 2015. 125.

12. Conversaciones con Monseñor Escrivá de Balaguer. Instituto Histórico San Josemaría Escrivá de Balaguer. 1968. Ediciones Rialp. España. 2012. 10.
13. Marketing. Ricardo Romero. 1997. Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 9.
14. Prácticas de la Gestión Empresarial. Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha. 2001. Mc Graw Hill, Pág. 3.
15. Diccionario de Economía. Simón Andrade Espinoza. 2006. Editorial Andrade. Perú. 2ª Edición. Pág. 257.
16. Diccionario de Marketing. Cultural S.A. 1999. España. Pág. 110.
17. Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. 2001. España. Edición 22. Consultado en [www.rae.es](http://www.rae.es)
18. Definición de Empresa. Iván Thompson. 2006. En Promonegocios.net. Recuperado el 20 de Julio de 2016. <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
19. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. Idalberto Chiavenato. 1993. Mc Graw Hill. México. Pág. 4.
20. Hacer Empresa, un reto: Cómo desarrollar empresas en Colombia. Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera. 1990. Fondo Editorial Nueva Empresa. Colombia. 2005. Pág. 41.
21. Generar Beneficios. Lair Ribeiro. 2001. Brasil. Ediciones Urano S.A. México. Pág. 99.
22. Desvirtuando mitos de los negocios. Julio César Acuña. 2017. En Inspiracionparaliderar. Recuperado el 24 de Junio de 2017. <http://inspiracionparaliderar.blogspot.mx/2017/04/desvirtuando-mitos-de-los-negocios.html>
23. *Dos de cada cinco universitarios en el desempleo*. Hernández, S. 2015. México: El Universal. Recuperado el 25 de Febrero de 2016 de ElUniversal.com <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/periodismo-de-datos/2015/08/2/dos-de-cada-cinco-universitarios-en-el-desempleo>
24. *Los egresados universitarios y el desempleo*. Reyna, J.L. 2015. México: Milenio. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de Milenio.com: [http://www.milenio.com/firmas/jose\\_luis\\_reyna/egresados-universitarios-desempleo\\_18\\_570722929.html](http://www.milenio.com/firmas/jose_luis_reyna/egresados-universitarios-desempleo_18_570722929.html)
25. Ensayo sobre La Gran Transformación de Karl Polanyi. Universidad Diego Portales de Chile. Sin fecha.
26. Las escuelas matan la creatividad. Ken Robinson. Febrero, 2006. TEDx Talks. Recuperado el 11 de Junio de 2016 TEDx Talks. [https://www.ted.com/talks/ken\\_robinson\\_says\\_schools\\_kill\\_creativity](https://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity)

27. Encuentra tu elemento. Ken Robinson. Sin fecha. Recuperado el 10 de Agosto de 2017 de YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=VBPyj0F6TeQ&t=838s>

## Anexos

### Anexo 1. Programa Emprendimiento Colectivo



### Objetivos por Módulos

- Módulo 1**
  - Se llevará a cabo una presentación general, tanto de los participantes, como de Humberto Cerdio y su emprendimiento colectivo: Food Network Consulting.
  - Se trabajará la parte teórica de la economía social y grupalmente se definirán conceptos ligados a ésta.
- Módulo 2**
  - Se realizarán pruebas para definir las motivaciones y habilidades afines entre los participantes para generar equipos.
  - Habrà presentaciones de caso de éxito y fracaso de emprendimiento colectivos a nivel global.
- Módulo 3**
  - Se formará una dinámica de *desing thinking* por equipos, según sus afinidades, donde los participantes propondrán un prototipo por equipo.
  - Cada equipo formará un plan de trabajo y deberá realizar una propuesta de venta para su prototipo.
  - Los participantes conocerán una alternativa nueva de emprendimiento.

### Programa Piloto

	Día 1	Día 2	Día 3	Seguimiento y Coaching
9:00 a 11:00	Presentación FNC y Humberto Cerdio	Pruebas, Habilidades y Motivaciones	Design Thinking por Equipos	
11:00 a 11:30	Coffee Break	Coffee Break	Coffee Break	
11:30 a 1:30	Principios y Valores Economía Social Documental: Minimalism	Casos Reales FNC/Oscar Pérez y Socios Brodmann 52/ Carlos Martínez y Socios (1 a 2 pm)	Prototipo	
1:30 a 3:00	Lunch Break	Lunch Break	Lunch Break	
3:00 a 5:00	Definiciones Colectivas Economía Social	Casos Reales Grupo EHO/ Agustín Ortiz y Socios Aníxech/Ricardo Mastachi y Socios	Plan de Trabajo y Venta de Prototipos / Cierre y Evaluación	

## Anexo 2. Plática HCV



### Problemática



- 41% de los egresados a nivel licenciatura están desempleados o se encuentran en la informalidad (ENOE, 2015).
- 33% de los egresados ganan menos que el promedio de los que solo concluyeron la preparatoria (ENOE, 2015).
- El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) indica que el 36.4% de la PEA percibe que existen en sus entornos buenas oportunidades para emprender un negocio propio.
- Solo el 4.4% de la población económicamente activa son patrones o dueños de empresas.

### Humberto Cerdio Vázquez

#### Estudios

Lic. Ingeniería en Alimentos (UDLAP)  
 Maestría en Dirección de Empresas (IPADE)  
 Programa de Intercambio Argentina (IAE)  
 Maestría en Gestión de Empresas de Economía Social (Ibero)

#### Experiencia

Diseño de Productos y Procesos  
 Comercialización  
 Evaluación de Proyectos  
**EMPRENDEDOR**



«A cada quién, le gusta lo que le gusta»  
 (Cerdio, 1979-2016)



## Anexo 3. Principios y Valores

"Taller de fomento para la generación de nuevas empresas basadas en los principios y valores de economía social entre los estudiantes recién egresados de la Ibero Puebla"



### Problemática



- 41% de los egresados a nivel licenciatura están desempleados o se encuentran en la informalidad (ENOE, 2015).
- 33% de los egresados ganan menos que el promedio de los que solo concluyeron la preparatoria (ENOE, 2015).
- El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) indica que el 36.4% de la PEA percibe que existen en sus entornos buenas oportunidades para emprender un negocio propio.
- Solo el 4.4% de la población económicamente activa son patrones o dueños de empresas.

### Economía Social



- ¿Qué es Economía Social?

### Principios y Valores



1. Membresía abierta y voluntaria
2. Control democrático de los miembros
3. Participación económica de los miembros
4. Autonomía e independencia
5. Educación, formación e información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Compromiso con la comunidad

Alianza Cooperativa Internacional

### Principios y Valores



1. Primacía de las personas sobre el capital
2. Aplicación de resultados orientados al desarrollo sostenible, a las personas que conforman las organizaciones y a sus entornos inmediatos
3. Desarrollo del conocimiento y las competencias
4. Capacidad de autogestión, democracia interna e independencia con respecto a los poderes públicos
5. Promoción de la igualdad
6. Desarrollo y fomento de la cooperación
7. Responsabilidad y compromiso interno y hacia la sociedad y el medioambiente

DeCoop Chile

### Principios y Valores



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

## Anexo 4. Tabla comparativa





## Anexo 5. Decálogo de Valores FNC

Juan Humberto Cerdio Vázquez

Maestría en Gestión de Empresas de Economía Social

Valores y Principios de Empresa de Economía Social

Decálogo de Valores Propios

### Valores Food Network Consulting FNC

**Responsabilidad:** Todos estamos obligados a cumplir las metas individuales y de grupo en tiempo y forma.

**Comunicación:** Mantener las puertas abiertas, no solo físicamente, sino del corazón, para tener un canal permanente de comunicación entre todos de cualquier tema, sea laboral o personal.

**Creatividad/Innovación:** Los miembros de la empresa traerán todas sus ideas a la mesa y nadie, incluso quien la traiga, la podrá juzgar, por irracional que parezca, solo el tiempo. Y será relevante rentabilizar cada una de las ideas.

**Determinación:** Cumplir siempre con el objetivo sin poner excusas.

**Respeto:** El tiempo de los demás es tan valioso como el mío y es necesario aprovecharlo.

**Autoexigencia:** Sacar lo mejor de uno mismo.

**AMOR:** Realizar cada una de mis actividades en la vida con este elemento. Estar felices en el trabajo y en mi vida personal.

**Consenso Amplio:** Llegas a acuerdos tras debate y votación.

**Solidaridad:** Apoyo conjunto en tareas y vida personal entre todos los miembros del equipo para generar BIENESTAR entre todos los miembros de la empresa.

**Intercoperación:** Compartir elementos propios a otras empresas y comunidades, así como pedir ayuda cuando se requiera.

“Cooperativizar una Empresa Capitalista Rentable”

## Anexo 6. Formato de Evaluación

Nombre: \_\_\_\_\_ 14 de Junio de 2017

### Evaluación Programa Piloto para Fomentar el Emprendimiento Colectivo

#### Sesión 1: Presentación Humberto Cerdio Vázquez

1 2 3 4 5 6 7  
Pésima Excelente

¿Por qué razones decidiste poner esta calificación?

---

---

#### Sesión 2: Proyección y discusión del documental Minimalism: A Documentary About The important Things

1 2 3 4 5 6 7  
Pésima Excelente

¿Por qué razones decidiste poner esta calificación?

---

---

#### Sesión 3: Diálogo sobre Principios y Valores de la Economía Social

1 2 3 4 5 6 7  
Pésima Excelente

¿Por qué razones decidiste poner esta calificación?

---

---

#### Sesión 4: Tests de Habilidades y Emociones para Enfocar el Emprendimiento

1 2 3 4 5 6 7  
Pésima Excelente

¿Por qué razones decidiste poner esta calificación?

---

---

#### Sesión 5: Presentación Food Network Consulting

1 2 3 4 5 6 7  
Pésima Excelente

¿Por qué razones decidiste poner esta calificación?

---

---

#### Sesión 5: Presentación Brodmann 52

1 2 3 4 5 6 7  
Pésima Excelente

¿Por qué razones decidiste poner esta calificación?

---

---

## Anexo 7. Resultados Evaluación

Programa Fomento Emprendimiento Colectivo basado en Principios y Valores Economía Social	
<b>Conferencia (2 horas)</b>	
<b>Sesión 1:</b>	Presentación Humberto Cerdio Vázquez
<b>Sesión 2:</b>	Proyección y Discusión del documental Minimalism: A documentary about the important things
<b>Sesión 3:</b>	Diálogos sobre Principios y Valores de la Economía Social
<b>Sesión 4:</b>	Test de Habilidades y Emociones para Enfocar el Emprendimiento
<b>Sesión 5:</b>	Presentación Food Network Consulting
<b>Sesión 5':</b>	Presentación Brodmann 52
<b>Sesión 6:</b>	Presentación Anxech
<b>Sesión 6':</b>	Presentación Grupo EHO
<b>Sesión 7:</b>	Proceso Muestra Design Thinking
<b>Sesión 8:</b>	Desarrollo Prototipo Design Thinking
<b>Sesión 9:</b>	Exposición Proyectos por Equipo y Cierre de Talleres

Evaluación Programa Emprendimiento Colectivo Basado en Principios Economía Social																
	1	2	3	4	5	5'	6	6'	7	8	9	FODA	Perfil	Requisitos	¿Qué te dejó?	Emprender
	7	7	6	7	5	7			7			Sin documental	SI	-	Más emprendedor	SI
	7	7	7	5	4	7	6	7	7	6		7 Más pláticas	SI	SI	Cambié concepto	SI
	7	6	5	5	5	7			7	5		6 Más actividades	NO	NO	No conocía concepto	SI
	7	3	7	5	1	7	2	7	5	7		7 Mejorar pláticas algunas empresas	NO	SI	Difrentes grises	SI
	7	6	6	7	4	7	5	7	6	3		6 Coffee Break	NO	SI	Abrió el panorama	NO
	7	6	6	7	7	7	5	6	7	6		7 Fortalecer DT	SI	SI	Concepto colaboración	SI
	7	7	4	5	5	7	4	7	6	5		7 Dinámicas/Coffee Break	SI	NO	Ganas emprender	SI
	7	4	7	5	4	5	7	7	7	5		5 Quitar DT	NO	NO	EES si compiten	SI
	7	4	5	7	3	6						6 Sin documental	NO	SI	Dedicarme a mi pasión	SI
	7	7	6	6	7	7	3	4	5	1		2 Mejorar vídeos	SI	SI	No sabía nada	SI
	7	4	6	6	4	7	6	7	6	6		7 Innovation Lab/2 Facilitadores	SI	NO	Buscar complementos	SI
	7	6	4	7	6	5	5	6	6	7		5 Más Tiempo	SI	NO	Ya se que quiero hacer	SI
	7	7	7	7	4	7	6	5	7	5		7 OK Venta Prototipo	NO	NO	Me dio Luz para decidir	SI
	6	4	7	6	1	5	1	7	6	5		7 Fortalecer Cuadro	NO	NO	Reafirmé que me gusta	SI
	6	3	6	7			4	7	7	7		7 Sin documental/+ Economía Social	SI	NO	Totalmente segura	SI
	6	7	7	7	7	6	1	7	7	7		6 Taller Encuentra Elemento	NO	SI	Visión abierta/Complemen	SI
	6	4					5	7	7	7		7 Diploma/Coffee Break/II/Empresas	SI	NO	Cambio mi visión empresarial	SI
Promedio	6.76	5.41	6.00	6.19	4.47	6.47	4.29	6.50	6.40	5.47	6.19					
Desv Est	0.44	1.54	1.03	0.91	1.88	0.83	1.90	0.94	0.74	1.68	1.33					
Porcentaje	96.64%	77.31%	85.71%	88.39%	63.81%	92.38%	81.22%	92.86%	91.43%	78.10%	88.39%		52.94%	43.75%		94.12%
													SI	SI		SI
													Sin Prepa	Pagar		
													Seccionar	Compromiso		
													Administració	Elegido		