

# El rol de las organizaciones de la sociedad civil en el fomento a empresas sociales en México: el caso del programa de comercialización para pequeños productores impulsado por FUNDEMEX

Monroy Vázquez, Marisol Estela

2016-05-23

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/1505>

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

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

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



EL ROL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN  
EL FOMENTO A EMPRESAS SOCIALES EN MÉXICO: EL CASO  
DEL PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN PARA PEQUEÑOS  
PRODUCTORES IMPULSADO POR FUNDEMEX

DIRECTOR DEL TRABAJO  
MTRO. CARLOS AUGUSTO AUDIRAC CAMARENA

ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO  
que para obtener el Grado de  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL

presenta

MARISOL ESTELA MONROY VAZQUEZ

## Índice

Introducción	1
Capítulo I. Promover el desarrollo económico inclusivo desde la sociedad civil y las empresas: La Fundación del Empresariado en México A.C	4
1.1 La Fundación del Empresariado en México: Antecedentes	5
1.2 Misión, visión, principios, estructura organizativa y objetivos	9
1.3 Capitalizar aprendizajes, evolucionar el modelo Fundemex: Lecciones para generar mayor impacto	10
1.4 La propuesta de valor de Fundemex: La Alianza para el Desarrollo Económico Inclusivo (ADEI)	14
1.5 El enfoque de Desarrollo de Base en la ADEI	19
1.6 Alineación metodológica Fundemex 2013: El empresario social	22
1.7 Las alianzas como estrategia ¿Cómo concebirlas bajo el enfoque de la ADEI?	25
1.8 El rol de las Organizaciones de la Sociedad Civil en la estrategia de la ADEI	27
1.9 Conclusiones	30
Capítulo II. El rol de las empresas y la sociedad civil en el impulso a empresas sociales en comunidades vulnerables en México	32
2.1 ¿Qué es una empresa en México?	33
2.2 Marco jurídico de las empresas en México	35
2.3 El rol de las empresas en el desarrollo económico en México	37
2.4 ¿Qué es una empresa social?	41
2.5 La empresa social en el mundo	42
2.6 La importancia de los valores en una empresa social	45
2.7 La empresa social en México	46
2.8 El rol de la empresa social en el desarrollo socioeconómico de México	51
2.9 ¿Cómo las empresas y las organizaciones de la sociedad civil pueden impulsar a las empresas sociales en México a través de esquemas de valor compartido?	54
2.10 Conclusiones	57

Capítulo III. El caso del Programa de Comercialización para pequeños productores impulsado por Fundación Walmart, Fundemex y Fundes	59
3.1 La alianza Fundación Walmart y Fundemex	60
3.2 Desarrollo de la Metodología de reducción de brechas para pequeños productores	64
3.3 La Cadenas de valor como enfoque esencial: revisión conceptual	70
3.4 Fases del Programa	74
3.5 El Plan de capacitación empresarial a pequeños productores	76
3.6 El proceso de desarrollo de capacidades de las empresas sociales	78
3.6.1 Cooperativa de Cosméticos Naturales de Mazunte y Servicios Turísticos RL de CV	78
3.6.2 Cooperativa Kichpan Coole S.C de R.L	82
3.6.3 Ankalli S.A de C.V	86
3.6.4 Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Indígenas de la Huasteca Potosina A. C	89
3.7 Del fortalecimiento de capacidades a la comercialización en Walmart	93
3.8 Principales aprendizajes para los actores involucrados	94
3.9 Alcances y omisiones del programa de comercialización	99
3.10 Conclusiones	101
Capitulo IV. ¿Cómo detonar un rol más estratégicos entre los actores que impulsaron a las Empresas Sociales del Programa de Comercialización? Reflexiones para el entorno	103
4.1 Plan de acción de las empresas sociales participantes en el Programa	104
4.1.1 Cooperativa de Cosméticos Naturales de Mazunte y Servicios Turísticos RL de CV	104
4.1.2 Cooperativa Kichpan Coole S.C de R.L	107
4.1.3 Ankalli S.A de C.V	110
4.1.4 Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Indígenas de la Huasteca Potosina A. C	111
4.2 Las comercializadoras sociales: capitalizar la experiencia Fundes, abrir nuevos frentes	114
4.3 Fortalecimiento de capacidades empresariales de las OSC: el rol de las fundaciones	121

4.4 De impacto y la escalabilidad de empresas de economía social: el reto	124
4.5 Conclusiones	128
Conclusiones	130
Bibliografía	136

## Cuadros y figuras

### Cuadros

<b>Capítulo 1</b>	
<b>Cuadro 1.</b> Asistencialismo vs Desarrollo de Base	20
<b>Cuadro 2.</b> Conceptos base del modelo de desarrollo empresarial social de Fundemex	24
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Cuadro 3.</b> Tabla de clasificación de empresas mexicanas de acuerdo a Secretaría de Economía	35
<b>Cuadro 4.</b> Tipos de sociedades mercantiles en México	36
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Cuadro 5.</b> Diagnóstico del grupo de Desarrollo de Proveedores (principales áreas de mejora)	67
<b>Cuadro 6.</b> Diferencias entre una cadena productiva y una cadena de valor	71
<b>Cuadro 7.</b> Organizaciones y empresas seleccionadas para participar en el Programa de Comercialización de Productos de Manufactura Artesanal	73

### Figuras

<b>Capítulo 2</b>	
<b>Figura 1.</b> Tipos de Empresas sociales	42
<b>Figura 2.</b> Diagrama de Venn. Sostenibilidad	52
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Figura 3.</b> Conclusiones Foro de Intercambio de Experiencias OSC y GDB	61
<b>Figura 4.</b> Esquema de trabajo de Fundes en el desarrollo de la Metodología cierre de brechas	66
<b>Figura 5.</b> Pirámide de producción artesanal	70
<b>Figura 6.</b> Fases del Programa de Comercialización de productos artesanales	74
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Figura 7.</b> Importancia del emprendimiento social para el desarrollo económico, social y ambiental de cualquier país	125

## Introducción

*“La mejor opción para que un día se acabe con la pobreza se encontrará en el corpus de conocimiento que va creciendo con cada respuesta específica y en el saber que acompaña esas respuestas”*

*Abhijit V. Banerjee*

En las últimas décadas de dominio de la economía de mercado en la llamada era de la globalización, el planteamiento de la Economía Social ha adquirido una gran relevancia dadas las problemáticas de exclusión, desempleo, desigualdad y deterioro ambiental, entre otros que se han originado en gran parte en el discurso dominante en donde la empresa es un fin y un medio para lograr riqueza y no necesariamente para la preservación del empleo y solidaridad como en la Economía Social. Aunque no se trata de un sistema perfecto, los principios que la orientan rescatan la importancia de centrar los esfuerzos en las personas, en su vida, su entorno así como en la forma cómo se organizan para generar, capturar y entregar valor mediante la empresa.

La búsqueda de alternativas así como los resultados que ha tenido en todas partes del mundo, sitúan a la Economía Social como un camino que vale la pena recorrer porque valora el papel de las personas dentro de la actividad económica, la cooperación, la generación de valor económico de manera sostenible, la solidaridad, la preservación del empleo, la formación de valores así como el compromiso de las empresas con su entorno.

De ahí que el fomento a empresas de economía social en países como México sea un proceso que no sólo es necesario sino urgente pues ante las condiciones de pobreza en la que viven más de la mitad de la población, los modelos de generación de riqueza que promueven la cohesión, inclusión y empoderamiento económico de la población son una alternativa sostenible más que una utopía; un camino orientado a la formación de capacidades más que uno asistencial; un modelo de solidaridad y organización que promueve la inclusión y el trabajo en conjunto.

La presente investigación parte del interés de mostrar un caso práctico en México en dónde organizaciones de la sociedad civil y fundaciones privadas impulsaron acciones para fortalecer

las capacidades empresariales de cuatro empresas sociales a través del Programa de Comercialización de Productos de Manufactura Artesanal impulsado por la Fundación del Empresariado en México (Fundemex) en alianza con Fundación Walmart y Fundes México. El objetivo general de la investigación es definir el rol de la sociedad civil organizada en México en el fomento a empresas sociales así como sus retos y fortalezas.

La hipótesis considera a la sociedad civil organizada como un conjunto de actores relevantes en el fomento a estas empresas ya que han mostrado interés en orientar opciones productivas en comunidades vulnerables, porque tienen cercanía con estas poblaciones y ello las posiciona como actores estratégicos en la promoción de este modelo económico y porque son actores que pueden proponer alianzas, mecanismos o procesos innovadores que contribuyan a la inclusión social y al impulso de política pública por parte del Estado. Sin embargo, se requiere fortalecerlas ya que sus iniciativas y modelos aún son de bajo impacto, su organización es desarticulada y requerirían que a su vez, el entorno de la economía social, sea más fuerte.

La investigación se divide en cuatro capítulos. En el primero se describen los objetivos, principios, programas y fundamentos de Fundemex, la promotora del modelo, quien en los últimos años ha sido una entidad privada que ha impulsado la generación de capacidades productivas en poblaciones vulnerables, de la creación y fortalecimiento de empresas sociales y de alianzas público privadas que favorezcan la inclusión económica de grupos marginados. En este capítulo se da a conocer sus orígenes, trayectoria y evolución de programas e iniciativas que buscaban mejorar el papel de las organizaciones de la sociedad civil en el acompañamiento productivo a grupos de base.

En el segundo capítulo se plantea una reflexión respecto al rol de las empresas y la sociedad civil en el impulso a empresas sociales en México. Se inicia con una exploración a las empresas en México (de capital tradicional y empresas sociales) a fin de conocer los principios que las orientan, su papel en la economía nacional y sus diferencias como sistemas de organización productiva. En el tercer capítulo se analiza el Programa de Comercialización de Productos de Manufactura Artesanal impulsado por Fundemex, en alianza con Fundación Walmart y Fundes México. Se conoce las organizaciones de la sociedad civil y empresas sociales participantes, su situación empresarial al inicio del programa y el desarrollo del programa. Por su parte, en el



capítulo cuarto se presentan consideraciones respecto a cómo los actores involucrados en el Programa de Comercialización podrían desempeñar un rol más estratégico a través de los aprendizajes y retos identificados en el capítulo anterior. Se analizan iniciativas que buscan podrían generar un mayor impacto en la promoción de empresas de economía social por parte de la sociedad civil.

Finalmente cabe mencionar que durante el desarrollo de esta investigación se dieron importantes cambios institucionales con las fundaciones promotores por lo cual en las conclusiones se establece un panorama enfocado al ecosistema de economía social y las OSC.

Agradezco a todos los actores que han contribuido desde distintas plataformas a impulsar esta experiencia, en especial a Fundemex y Fundes donde he tenido la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente y a buscar construir una sociedad incluyente, solidaria, trabajadora y creativa. Aprecio las aportaciones y enseñanzas de Silvia Mancilla primero, durante el Programa de Comercialización y ahora en Fundes desde el modelo de Microfranquicias. Por buscar nuevos referentes para poblaciones de escasos recursos; así como el apoyo de Iliana Molina en la lectura de esta investigación y el apoyo para iniciar esta Maestría.

Valoro enormemente la oportunidad que me dio Fundemex de estudiar esta Maestría que me ha dejado la certeza que la Economía Social es una alternativa real, sostenible, y viable pues permite que no abandonemos la convicción de construir sociedades más incluyentes, creativas y solidarias.

## Capítulo I

### Promover el desarrollo económico inclusivo desde la sociedad civil y las empresas:

#### La Fundación del Empresariado en México A.C

*“Si quieres llegar rápido, camina solo.  
Si quieres llegar lejos, camina en grupo”*

Proverbio africano

### Introducción

En las últimas tres décadas la sociedad civil en México al igual que en muchos otros países ha incursionado en la promoción del desarrollo económico de comunidades en condiciones de pobreza. Los diferentes esfuerzos por construir alternativas o mejorar las condiciones existentes muestran alcances y limitantes que es preciso analizar para entender cómo los ciudadanos pueden participar en la orientación económica y social del país. De cómo pueden democratizarla, transformarla y evolucionarla para hacerla incluyente ya que el problema radica en la desigualdad y exclusión económica. México cuenta con diez tratados comerciales con 45 países en el mundo, ha tenido un comportamiento macroeconómico estable, es una de las diez economías más fuertes del mundo, tiene un sistema democrático, una posición geográfica estratégica, entre otros aspectos, sin embargo de acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) registra 53.3 millones de personas en condiciones de pobreza. Si bien la economía mexicana ha tenido un severo problema de financiación al crecimiento, una débil recaudación fiscal, un tipo de cambio que incide en una dinámica comercial muy frágil hay otras problemáticas políticas y sociales que en los últimos años han afectado gravemente el desarrollo económico equitativo. Problemáticas como la inseguridad, el crimen organizado, la corrupción, violencia, impunidad e incluso, el rezago educativo sugieren que la descomposición social los ha ido alimentando cada vez más y a su vez, ésta se alimenta de ellos generando una bola de nieve.

De ahí que es preciso reconocer que aunque las responsabilidades estructurales devienen del Estado, la sociedad desempeña un rol fundamental en la construcción de su propio sistema económico y democrático, por lo que la renovación de una visión de largo plazo no sólo

depende de los gobiernos, sino de la capacidad de las sociedades por transformar y construir sus nuevas realidades. Esta reinención requiere entonces de conocimientos innovadores que modifiquen la trayectoria a través de mecanismos de participación ciudadana innovadores y dinámicos.

En este sentido, la presente investigación inicia con el estudio de caso de una organización de la sociedad civil en México que ha trabajado para modificar la forma como tradicionalmente se han concebido los procesos de desarrollo económico y social en poblaciones vulnerables mediante esquemas de mercado ganar-ganar, de economía social, centrados en la persona y con una visión sustentable. En este primer capítulo, se da a conocer los antecedentes de la Fundación del Empresariado en México (Fundemex): objetivos, visión y estructura; la naturaleza de sus programas iniciales y su evolución hacia un enfoque sectorial que impulsa la creación de empresas sociales en las comunidades que viven en condiciones de vulnerabilidad. Asimismo, se busca caracterizar el rol de la sociedad civil y de las empresas en la renovación de la economía y la promoción del desarrollo humano desde plataformas colaborativas y dinámicas.

## **1.1 La Fundación del Empresariado en México: Antecedentes**

La Fundación del Empresariado en México (Fundemex) es una organización sin fines de lucro creada el 16 de junio de 2004 por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE)<sup>1</sup> bajo el respaldo de las organizaciones empresariales más importantes de México (ABM, AMIB, AMIS, ANTAD, Canacindra, Canaco Cd. de México, CMHN, CNA, COMCE, Concamin, Concanaco y Coparmex). Fundemex surgió por la preocupación del sector empresarial de responder de manera activa a las problemáticas del desarrollo social de México. En aquellos años, los niveles de pobreza en el país alcanzaban a casi 42.6% de la población, lo cual significaba que ese grupo poblacional no tenía ingresos suficientes para cubrir gastos de alimentación, educación, vestido, calzado,

---

<sup>1</sup> El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) fue fundado en 1976 para coordinar las políticas y acciones de los organismos empresariales, e identificar posiciones estratégicas del empresariado para contribuir al diseño de políticas públicas en México. El CCE está integrado por siete asociados (cámaras empresariales de distintos sectores) (CONCAMIN, CONCANACO, COPARMEX, AMIS, CMHN, CNA y ABM) y 5 invitados permanentes (CANACO, CANACINTRA, AMIB, COMCE y ANTAD). VER: <http://www.cce.org.mx>

vivienda y transporte. Ni el cambio de régimen político en el poder con la llegada de Vicente Fox en el 2000, ni la apertura comercial que se había iniciado desde la década de los ochenta, ni la economía de mercado que prometía múltiples bondades a la población, habían generado dinámicas de desarrollo económico incluyente y por lo tanto, la estructura social demandaba cada vez más una mayor participación ciudadana para responder a las acciones del Estado y generar alternativas de desarrollo económico y social.

De esta manera, Fundemex comenzó a trabajar bajo tres líneas estratégicas: 1) Impulso a proyectos productivos para la generación de ingresos en comunidades en condiciones de pobreza; 2) Capacitación para el trabajo y 3) Fortalecimiento institucional y profesionalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Al ser una fundación de *segundo piso*, es decir, una entidad que recibe recursos y los canaliza a OSC, la relación con estas fue, desde el primer momento, un elemento clave para impulsar el desarrollo económico local. Para Fundemex resultaba de vital importancia consolidar una posición estratégica entre las OSC y las empresas, y encontrar en dicho espacios formas autogestivas para superar la pobreza, diferenciadas de los esquemas asistencialistas que tradicionalmente predominaban en el país.

El Lic. Francisco Gil Díaz, desde la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, facilitó la contratación de un importante préstamo del NAD Bank para que Fundemex pudiera iniciar operaciones y por su parte, el C.P. Víctor Borrás Setién, Director del INFONAVIT (2000-2012) permitió que Fundemex tuviera acceso al Sistema Único de Autodeterminación (SUA) para poder captar recursos financieros de miles de pequeñas y medianas empresas (pymes). De esta manera, la operación de la fundación estaba asegurada por los intereses generados del préstamo del NAD Bank y los recursos que se recibían del SUA se canalizarían en su totalidad al desarrollo de programas que impactarían el desarrollo económico de poblaciones vulnerables. Con estos recursos, Fundemex podía establecer alianzas con otras entidades público privadas y unir esfuerzos para el desarrollo de dichos programas. Debido a que los recursos eran captados por empresas en todo el país, Fundemex tenía el mandato de promover proyectos a nivel nacional.

En el año 2006, Fundemex inició con su primer esquema de trabajo a través de la publicación de convocatorias dirigidas a OSC para el impulso de proyectos productivos. Adicionalmente,

comenzó una alianza con el Consejo Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) para promover la formación técnica de jóvenes de escasos recursos. En ambas líneas, buscaba mejorar las condiciones de vida de la población a través de la ampliación de oportunidades económicas.

En 2007, Fundemex publicó su segunda convocatoria, con la que apoyó 10 proyectos productivos en seis entidades federativas, asignando un monto de 3.9 MDP. Asimismo, realizó una alianza con Hispanics in Philanthropy (HIP) para apoyar proyectos en Puebla y Guanajuato. Además, por iniciativa de la Comisión Ejecutiva del CCE, impulsó el desarrollo de proyectos productivos en zonas afectadas por los desastres naturales en Tabasco a finales de ese mismo año. En la línea estratégica de capacitación para el trabajo, Fundemex otorgó 393 becas a estudiantes del CONALEP en todo el país. Finalmente, en junio de 2007, Microsoft, el Instituto Tecnológico de Monterrey y Fundemex lanzaron el portal electrónico Massociedad para fortalecer a OSC a través de la formación en línea con el Diplomado para Líderes Sociales.

En 2008, con el 20% de todos los ingresos provenientes del SUA, Fundemex impulsó la creación de Fondo Solidario para apoyar a los tres estados con mayores desventajas económicas en el país: Chiapas, Guerrero y Oaxaca. La alianza con HIP continuó y en conjunto se impulsó el “Programa de Apoyo a Iniciativas Productivas a través de la Diáspora y Entidades Locales”. Asimismo, se destinaron recursos para los desastres naturales de Tabasco, por lo que Fundemex otorgó 3'166,883 MDP para el apoyo de proyectos productivos en dicho Estado. En 2009, Fundemex apoyó 11 proyectos productivos en seis entidades federativas con una inversión de 4.4 MDP y comenzó una alianza muy importante (en términos de su trayectoria en la línea de capacitación para el trabajo) con la Fundación Infancia México, impulsora del Programa Youth Career Initiative, que capacita a jóvenes vulnerables en hoteles de cinco estrellas y fortalece su desarrollo humano para lograr ampliar sus oportunidades económicas y empoderarlos. A diferencia del programa que había iniciado con CONALEP, donde sólo se otorgaban recursos para becas, el programa con la Fundación Infancia promovía una participación más activa del empresariado a través de un programa formativo para jóvenes vulnerables, con lo que se generó una dinámica de operación y de resultados diferente ya que tanto el hotel, como los jóvenes generaban esquemas de valor compartido.

Ese mismo año, Fundemex firmó un acuerdo con la Fundación Interamericana (IAF por sus siglas en inglés) para la creación de un fondo de más de un millón de dólares para apoyar proyectos de desarrollo económico en comunidades en condiciones de pobreza a través del Fondo para el Emprendimiento Productivo (FEP). Esta alianza fue muy importante para generar diversos aprendizajes respecto al impacto de los proyectos apoyados por Fundemex y sus aliados en el desarrollo económico de poblaciones vulnerables ya que como entidad coordinadora del FEP, Fundemex tuvo una perspectiva más cercana en el desarrollo de los proyectos, logros y limitaciones a las que se enfrentaban las OSC y los grupos de base.

Fundemex fue reconocida por sus aliados: IAF, Fundación Femsa, Fundación Kellogg y Fundación Walmart (promotores del FEP) por la transparencia y efectividad al seleccionar a OSC que participaron promoviendo los proyectos productivos. Las convocatorias se realizaron buscaban la promoción del desarrollo económico a través de procesos sostenibles así como un enfoque de desarrollo de base y un impacto comunitario. Además del FEP, Fundemex generó otras alianzas importantes. Con Microsoft México, impulsó una estrategia conjunta para formar capacidades tecnológicas en proyectos productivos o de empleabilidad, apoyando en su primera convocatoria (2010) a nueve proyectos. Adicionalmente, realizó alianza con Tijuana Innovadora y apoyó la realización de talleres con OSC para posicionar el tema de Cadenas Híbridas de Valor con Ashoka. En 2011 inició una alianza entre Fundemex, la U.S Mexico Foundation y Fundación Walmart para fortalecer la comercialización de pequeños productores en grandes cadenas de autoservicio y construir una metodología de formación para mejorar sus capacidades empresariales.

Los primeros siete años de Fundemex generó múltiples aprendizajes respecto a la orientación del desarrollo económico y el impacto de los proyectos. A partir de las problemáticas observadas durante la ejecución de los proyectos, las alianzas con diferentes fundaciones y empresas, el enfoque de las OSC (con una débil visión de mercado e incluso de la economía social) así como, los obstáculos más comunes al momento de comercializar productos, Fundemex detectó la necesidad de replantear su estrategia y construir una con mayor impacto en la empresarialidad social de las comunidades de base. Esto permitiría además incidir en la profesionalización y visión de mercado de las OSC, promover un ecosistema favorable al

emprendimiento e innovación social, e impulsar procesos autogestivos y de vinculación entre empresas (sociales y de capital tradicional) bajo una visión de largo plazo.

## **1.2 Misión, visión, principios, estructura organizativa y objetivos**

Desde su origen, la misión de Fundemex ha sido: “Promover procesos transformadores y sustentables vinculados al abatimiento de la pobreza en México a través de los cuales el sector empresarial apoye a las organizaciones de la sociedad civil y a las comunidades locales para que, unidos, construyen valor económico, social y ambiental”. En tanto que su visión es: “Ser un modelo global de liderazgo empresarial en el desarrollo comunitario que, por su presencia nacional, movilización de recursos e impacto social, sea reconocido por su contribución al abatimiento de la pobreza en México”. Respecto a sus principios, Fundemex contempla la sostenibilidad, cambios estructurales permanentes, impacto social a mediano y largo plazo, corresponsabilidad, equidad, innovación y uso de tecnología y transparencia, eficiencia y rendición de cuentas.

En cuanto a su estructura organizativa, el máximo órgano de gobierno de Fundemex es el Consejo Directivo integrado por el Presidente del CCE, un Vicepresidente, un Tesorero, un Secretario y 18 Consejeros representantes de la Cámaras Empresariales que forman parte del CCE. Adicionalmente, cuenta con un Comité de Vigilancia (integrado por tres consejeros) que dan seguimiento a la administración de los recursos de la fundación. En la parte operativa hay una dirección general; una subdirección de operaciones; un área de programas responsable del diseño, seguimiento e implementación de los proyectos; un área de desarrollo institucional que genera alianzas con entidades donantes, empresas y empresarios y comunica los avances de Fundemex. Finalmente, el área Administrativa da soporte a las actividades del resto de las áreas.

Como fundación que emana del empresariado, el objetivo de Fundemex es lograr una activa participación empresarial para que, en alianza con OSC y gobierno, existan en nuestro país círculos virtuosos para que personas en situación de desventaja económica desarrollen aptitudes, conocimientos y capacidad innovadora para competir con éxito en un mundo

globalizado, combatir la pobreza y cerrar la brecha de desigualdad social, logrando un México incluyente y próspero.

### **1.3 Capitalizar aprendizajes, evolucionar el modelo Fundemex: Lecciones para generar mayor impacto**

La evolución de los programas de Fundemex inició en el año 2010 cuando el Consejo Directivo, su equipo operativo, un grupo de expertos sociales y una prestigiada consultora, A.T. Kearney, exploraron las tendencias más innovadoras para superar la pobreza a fin de iniciar un proceso de planeación estratégica para los próximos años. Una de las reflexiones más importantes se concentró en el impacto de las actividades productivas en la vida de las comunidades vulnerables, así como en el impulso al desarrollo empresarial y humano que se podía impulsar. Aunque en la realidad los logros y esfuerzos de las OSC y los grupos de base habían sido relevantes, existían restricciones para fortalecer o consolidar los esquemas productivos desde una perspectiva económica y social y generar una visión de cadena de valor y con ello, superar las causas de la pobreza.

La forma en la que Fundemex capitalizó aprendizajes de cinco años (2006-2010) de experiencia a través de las convocatorias y del trabajo con OSC partió de esta reflexión y se apoyó en el conocimiento de experiencias exitosas de cadenas de valor<sup>2</sup>, cooperativas, empresas sociales, estrategias de innovación social y empresarial en México y el mundo. En México, el equipo operativo realizó visitas a empresas sociales como Nekutli (Guadalajara); la Cooperativa Tosepan Titataniske (Puebla); la Cooperativa Ts'umbal Sitalá y su experiencia de producción de café orgánico Bats'il Maya y Capeltic (Chiapas); Grupo Empresarial Jade (promotor líder de la Economía Social en México) y la empresa de chicle Chicza (Quintana Roo). Además, el equipo

---

<sup>2</sup> De acuerdo con la Fundación CODESPA la diferencia entre una cadena de valor y una cadena productiva radica en que: “Las cadenas productivas o cadenas de producción existen en todas partes, pero no siempre bajo un enfoque de cadena de valor. Este último constituye un marco de análisis integral (desde la provisión de insumos hasta la comercialización) orientado a mejorar la competitividad y equidad en las cadenas productivas. Analiza el contexto, los actores (el rol que juegan y sus relaciones), los puntos críticos así como las principales barreras de participación, acceso a servicios de apoyo y recursos por parte de personas en riesgo de exclusión. A partir de ahí, se diseña una estrategia o plan de acción con el que se busca añadir un valor económico y social sostenible para las personas más pobres que forman parte de la cadena y lograr un impacto más sostenible”, Cifuentes Álvarez William et al, Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor, Fundación Codespa, 2011, Madrid, p.15.



realizó una revisión de experiencias exitosas de desarrollo económico en América Latina a partir del enfoque de desarrollo de base promovido por la RedEAmérica, de la cual Fundemex forma parte desde 2010. Este conjunto de experiencias fueron el insumo para que la institución concentrara los aprendizajes más importantes que darían forma a su nueva estrategia de intervención. De esta manera, se definieron los siguientes aspectos para avanzar hacia el cambio de estrategia:

- **Impulsar programas de largo plazo.** La visión de corto plazo limita los alcances que los aliados puedan llegar a construir, además que no permite profundizar en componentes estructurales que incidan en cambios relevantes dentro de los procesos de desarrollo.
- **Proyectos con enfoque territorial (partiendo de vocaciones productivas) y de tendencias sectoriales.** El territorio no debe concebirse solamente como un espacio geográfico sino como una plataforma de interacciones entre distintos actores y que por lo tanto, demanda necesidades que van más allá de un límite territorial. Este enfoque no sólo amplía la mirada respecto al desarrollo integral sino que contribuye a generar encadenamientos productivos con otras economías locales. Adicionalmente, las tendencias sectoriales deben atenderse para identificar el potencial de las regiones y las oportunidades de mercado para pequeños productores.
- **Partir de la demanda del mercado (productos/ servicios que resuelvan una necesidad) o bien personas con posibilidades de emplearse y emprender.** La visión respecto a las dinámicas y necesidades del mercado resulta fundamental para los emprendimientos sociales ya que genera productos relevantes para los clientes y con posibilidades de expansión. Aunque en la realidad algunos pequeños productores no quieren generar vínculos con empresas no sociales, es importante conocer cómo funcionan, cómo se establece la demanda y cómo se pueden resolver necesidades a través de productos o servicios de calidad. Si las personas realizan productos o servicios poco relevantes para su mercado, difícilmente evolucionarán hacia un esquema empresarial.
- **Generar valor agregado.** Los grupos de base que reflexionan respecto a las formas en las que pueden generar valor agregado respecto a otros productos o servicios

existentes amplían los alcances económicos y sobre todo, trabajan en esquemas más retadores que inciden positivamente en su economía y en su capacidad de experimentar.

- **Fomentar la mentalidad empresarial y el desarrollo centrado en la(s) persona(s).** Dentro de los procesos de desarrollo económico y humano, resulta fundamental recuperar el potencial creador y el rigor de los empresarios para construir entidades que generen valor para la sociedad. La mentalidad empresarial y el desarrollo centrado en las personas rescata fundamentos de la Economía Social ya que en ésta el capital es un medio y no un fin para generar bienestar social. El desarrollo centrado en la(s) persona (s) busca destacar su rol protagónico dentro de la construcción del bienestar de las personas, sus familias y sus comunidades. De sus capacidades para construir su propia realidad, organizarse y tener un mayor impacto dentro de sus acciones.
- **Fortalecer el rol de las OSC como actores relevantes en el empoderamiento económico de los grupos de base.** Las OSC son actores que generan relaciones de confianza con los grupos de base, además de incidir en su empoderamiento. En procesos de desarrollo económico, su presencia es relevante, especialmente si promueven el enfoque de desarrollo de base el cual busca “el fortalecimiento de las capacidades de acción colectiva de los ciudadanos más pobres, y la creación de un ambiente institucional propicio que facilite la participación de las organizaciones en la deliberación pública, de manera que puedan asumir y remontar las condiciones adversas que se les presentan”<sup>3</sup>.
- **Trascender hacia la empresa social.** Los grupos de base regularmente inician actividades productivas a partir de actividades de subsistencia y tienen estereotipos del empresario, por lo cual desconocen que existan empresas con enfoque social. Sin embargo cuando desean trascender hacia un esquema como este es deseable conocer y discutir los objetivos, principios, valores, motivaciones, alcances, órganos de gobierno y recursos con los que se cuenta, entre otros, para iniciar una transición informada

---

<sup>3</sup> Red América, <http://www.dev.redeamerica.org/Desarrollodebase.aspx>

respecto a las características de estas estructuras empresariales y su relevancia para la comunidad.

- **Articular diversos actores creando capital social y promoviendo las alianzas intersectoriales.** El desarrollo económico en poblaciones vulnerables requiere más que nunca la interacción de diversos actores público privados que aporten su experiencia y adquieran la capacidad de trabajar en alianza por objetivos comunes. Las alianzas intersectoriales son un componente muy importante para la sostenibilidad y dinamismo del proyecto porque el proyecto se nutre de diferentes perspectivas y recursos. Requiere compromiso, participación, creatividad y flexibilidad de los participantes.
- **Articular cadenas productivo-comerciales locales y regionales.** Es preciso identificar las capacidades productivas y comerciales de los actores participantes en la cadena de valor, así como la conveniencia de impulsar esquemas colaborativos de comercialización acordes a las necesidades locales y las dinámicas regionales. Ello brinda un enfoque más sistémico acerca del alcance que pueden tener las actividades productivas de comunidades vulnerables.
- **Fomentar esquemas innovadores de participación empresarial (Cadenas Híbridas de Valor, Negocios Inclusivos e Inversión de Impacto).** Las empresas no sociales pueden contribuir de manera significativa en el desarrollo de empresas sociales a través de nuevos mecanismos con pequeños grupos de productores que no sólo buscan un resultado económico sino una dinámica de desarrollo social y ambiental. Las Cadenas Híbridas de Valor<sup>4</sup>, los negocios inclusivos y la Inversión de Impacto<sup>5</sup>, son ejemplo de

---

<sup>4</sup> De acuerdo con la organización Ashoka, una Cadena Híbrida de Valor se refiere a: "nuevos tipos de colaboración entre organizaciones de empresas y sociales que aprovechan al máximo sus competencias principales para mejorar la entrega de productos/ servicios esenciales a poblaciones de bajos ingresos. Normalmente la Cadena Híbrida de Valor moviliza varios actores de ambos sectores, cada uno manejando su propia cadena de valor", Consultado en <http://espanol.nextbillion.net/blogpost.aspx?blogid=158>, el 18 marzo de 2014.

<sup>5</sup> De acuerdo con la definición aceptada por Global Impact Investment Network, GIIN: "Inversiones de impacto son inversiones hechas en empresas, organizaciones y fondos con la intención de generar impactos social y ambientales medibles junto con rendimientos financieros" (el énfasis es en que sean "medibles" o "tangible", no solo intenciones). Consultado en: <http://espanol.nextbillion.net/blogpost.aspx?blogid=3157>

cómo las empresas pueden involucrarse de manera más estratégica en la promoción del desarrollo económico y social de las comunidades.

Estos aprendizajes fueron sumamente relevantes para que en 2011 Fundemex modificará su estrategia y propusiera una alternativa novedosa frente a los retos que impone un tema como la pobreza en México. De esta manera, surgió la Alianza para el Desarrollo Económica Inclusiva (ADEI).

#### **1.4 La propuesta de valor de Fundemex: La Alianza para el Desarrollo Económico Inclusivo (ADEI)**

Como parte de su estrategia de intervención, Fundemex diseñó en 2011 la Alianza para el Desarrollo Económico Inclusivo (ADEI) con el convencimiento de que en México existe un gran potencial en las personas que viven en condiciones de pobreza para impulsar a través de su trabajo sectores productivos rentables o, de mejorar el capital humano de las empresas mediante trabajos dignos. La ADEI tiene el propósito de identificar, fortalecer o crear iniciativas empresariales que promuevan la inclusión económica de grupos vulnerables a través de la vinculación de actores estratégicos, el desarrollo de capacidades locales (técnicas, humanas y empresariales), la integración de grupos de base en la cadena de valor, los modelos empresariales centrados en las personas, el acceso a capital y el emprendimiento social.

La ADEI busca que las personas logren transitar de una economía de subsistencia a un modelo de desarrollo que les posibilite una mejora en sus ingresos y condiciones de vida. Aunque la capacitación técnica, el financiamiento, el acompañamiento y la gestión con organizaciones de base son necesarios, la diferencia de la ADEI con los enfoques tradicionales es que además de estos aspectos, abarca la promoción humana, la formación empresarial y la incorporación de los destinatarios a la cadena de valor.

La ADEI es una respuesta que busca reinventar mecanismos innovadores del desarrollo económico y humanos, representa la inquietud del sector empresarial y social de transitar hacia modelos que incidan en las causas estructurales de la pobreza, generen valor compartido y sean sostenibles. Tal y como ha reflexionado Celso Furtado en la Declaración de Río:

“Se trata de impulsar un proceso no solamente de transformación de estructuras sino de invención, es decir, contempla un elemento de *intencionalidad*. En la actual situación social de nuestros países (en América Latina) no basta contar con cuantiosos recursos para la inversión para poder crear las condiciones de un mejor futuro de la mayoría de la población. Cuando el proyecto social da preeminencia a la efectiva mejoría de las condiciones de vida de la población, el crecimiento sufre una metamorfosis y se convierte en desarrollo. Esa metamorfosis no es espontánea, es el resultado de un propósito, de una voluntad política que tiene por meta constituir una sociedad apta para hacerse cargo del proceso del desarrollo. Ese crecimiento debe estar fundado en el fortalecimiento de las capacidades productivas propias, lo que comienza con la reproducción de las condiciones productivas -satisfacción de las necesidades básicas- de los habitantes de nuestros territorios. Debe garantizar la transformación de la agricultura, la ganadería y otras actividades primarias, permitiendo que los campesinos y otros productores directos sean sujetos relevantes en el curso de los hechos económicos. [...] El desarrollo no se da espontáneamente. Implica la acción de los actores sociales, la toma de ciertas decisiones políticas, la constitución de instituciones sociales específicas, de un proceso que permita afianzar la identidad cultural propia, y la energía social que haga posible el despertar y la dinamización de la creatividad. Más que transformación, el desarrollo es invención”<sup>6</sup>.

En el modelo de la ADEI se construyen alianzas multisectoriales que permiten sumar las áreas de experiencia de diferentes organizaciones que tradicionalmente no trabajan juntas, logrando catalizar impactos mucho más profundos. De esta manera, en 2011 Fundemex puso en marcha dos proyectos de transición, con el apoyo de la Fundación Kellogg, la Fundación ADO, y Nacional Monte de Piedad. El objetivo de dichos proyectos era fortalecer cadenas de valor a partir de un modelo colaborativo, centrado en la persona, fortaleciendo las empresas sociales de base y la visión estratégica de mercado.

El primer proyecto inició con mujeres indígenas dedicadas a las artesanías textiles en Los Altos de Chiapas, y el segundo, con apicultores mayas en el Estado de Yucatán (ambos proyectos localizados en México). El primero de ellos, “Fomento y modernización del sector artesanal de mujeres tejedoras en Los Altos de Chiapas”<sup>7</sup>, se implementó en uno de los estados más pobres de México en los municipios de Chenalhó y Pantelhó. Una de las actividades más emblemáticas que realizan las mujeres en Los Altos de Chiapas es el tejido y bordado. No obstante, son pocas las mujeres que han podido hacer de esta actividad algo económicamente rentable,

---

<sup>6</sup> Gregorio Vidal. Arturo Guillén R (coordinadores), *Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización: Homenaje a Celso Furtado*, Ediciones Cooperativas, CLACSO, Buenos Aires, Febrero de 2007, p. 31. Consultado en: [http://www.clacso.org.ar/clacso/novedades\\_editoriales/libros\\_clacso/buscar\\_libro\\_detalle.php?id\\_libro=101&campo=titulo&texto=Globalizaci%F3n](http://www.clacso.org.ar/clacso/novedades_editoriales/libros_clacso/buscar_libro_detalle.php?id_libro=101&campo=titulo&texto=Globalizaci%F3n), el 12 de diciembre de 2013.

<sup>7</sup> VER: Video “Tejiendo Juntas”, Fundemex, 2013, [https://www.youtube.com/watch?v=\\_yfFwcIXVGE](https://www.youtube.com/watch?v=_yfFwcIXVGE)

especialmente por la falta de conocimiento del mercado, la dificultad de acceder a materiales de calidad, la poca formalización de la actividad, y la oferta limitada de productos innovadores o funcionales. El objetivo general del proyecto fue diseñar e implementar un modelo participativo y corresponsable para que las mujeres generaran opciones que les permitan transitar de una producción artesanal de subsistencia a un modelo empresarial social más eficiente. El proyecto tiene tres componentes principales, impulsados por diferentes organizaciones, así como un eje transversal de promoción de desarrollo humano.

- **Diseño y producción.-** a cargo de la organización Aid to Artisans/Creative Learning (ATA/CL). La intervención de ATA/CL se enfoca a mejorar la competitividad de los productos artesanales, con elementos de diseño y mercado, e incorporando tendencias de moda y utilidad de los productos, para tener un mejor acceso a clientes que paguen un precio justo por ellos.
- **Desarrollo de las capacidades empresariales.-** bajo la responsabilidad del Instituto de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) -institución académica con gran prestigio nacional- a través de sus Incubadoras Sociales (Campus Santa Fe y Campus San Cristóbal), quienes implementan su programa de transferencia de conocimiento y desarrollo de capacidades empresariales.
- **Cajas de ahorro / banco de materiales.-** liderado por la Fundación León XIII, organización civil ubicada en San Cristóbal de las Casas, Chiapas. A través de los procesos formativos, se fomentó la creación y consolidación de cajas de ahorro comunitarias para promover el ahorro y el crédito al interior de un grupo organizado, las cajas de ahorro son un gran vehículo para fortalecer el tejido social y la organización de los grupos participantes. Asimismo, la Fundación León XIII es responsable de implementar un banco de materiales ya que en estas zonas, el acceso a materiales de calidad es difícil. Se busca que las mujeres tengan un mejor acceso a materiales, a precio justo y que en el mediano plazo sea una empresa de comercialización que ellas puedan liderar.

Finalmente, como parte de las actividades transversales, está el trabajo que realiza Fundemex, quien coordina que las actividades de los aliados en campo estén alineadas entre sí, que correspondan a un modelo de desarrollo integral y que permitan que tanto las artesanas como los equipos que trabajan en campo desarrollen su potencial para *vivir la vida que valoran*, tal y como se ha promovido en instancias internacionales como la Organización de las Naciones Unidas. En este sentido, y como parte de la consolidación de la visión conjunta del proyecto, Fundemex contrató a dos promotores comunitarios quienes dan seguimiento puntual a las acciones realizadas con las artesanas bajo el modelo de desarrollo humano centrado en la persona. En este proyecto, la Fundación Kellogg, la Fundación ADO, Nacional Monte de Piedad y Fundemex aportan recursos económicos.

El segundo proyecto de transición inició en el año de 2011 en el Estado de Yucatán. Surge del potencial que tiene este producto en el mercado ya que actualmente, México produce alrededor de 57,000 toneladas de miel de abeja al año, exportando en promedio el 44 % de la producción, con lo que se obtienen entre 55 y 60 millones de dólares al año. Sin embargo, la falta de profesionalización, organización y visión empresarial de los pequeños productores propicia que la actividad sólo se quede en producción primaria y las ganancias beneficien a los intermediarios. Ante esta situación, el proyecto “Desarrollo empresarial de apicultores mayas en Yucatán” busca que productores apícolas desarrollen habilidades y comportamientos empresariales que les permitan producir miel de alta calidad e inocuidad, producir derivados y subproductos y tener mejor acceso a mercados que aprecien y valoren los productos que ofrecen, con lo que los productores lograrán obtener mejores rendimientos y mejorar su nivel de vida.

Ambas iniciativas han reforzado el modelo de la ADEI ya que han generado aprendizajes valiosos respecto a cómo se transita de proyectos productivos hacia empresas sociales; de cómo se alinean y complementan visiones de diferentes actores y cómo otras entidades (las empresas, principalmente) pueden detonar procesos de desarrollo económico que contribuya a generar mejores condiciones de vida para las personas.

Con el fin de identificar aquellas actividades con potencial redistributivo dentro de las comunidades y con posibilidad de encadenamiento en sectores estratégicos, además de

analizar los factores endógenos, es decir, aquellos procesos y actividades internas a cada sector particular que en definitiva determinan la “ventaja competitiva” de sus empresas y productores, en el año 2012 Fundemex comisionó la realización de un estudio sectorial a nivel nacional. A partir de este ejercicio, se identificaron las principales vocaciones económicas del país seccionado en siete regiones<sup>8</sup>, lo que constituye el referente para el desarrollo de proyectos a futuro. Las conclusiones del estudio sectorial orientaron la selección de actividades económicas en las cuales Fundemex buscaría impulsar proyectos de más largo plazo, bajo una perspectiva de economía social y valor compartido.

De esta manera en el año 2012 Fundemex arrancó el primer proyecto piloto de ADEI. Con base en el estudio sectorial se seleccionó la producción de cítricos en el Estado de Veracruz. Así, en el año 2013 se inició formalmente el proyecto “Fomento al desarrollo integral y la competitividad de citricultores en Veracruz”. Pese a que Veracruz es una de las regiones productoras de cítricos más importantes del país, los rendimientos actuales de la producción son escasos, debido a la falta de un manejo apropiado de las parcelas, así como de la poca importancia que se le da a la calidad del producto. El proyecto impulsado por Fundemex en alianza con la Fundación ADO y con la asociación civil Pensamiento Creativo Empresarialidad y Desarrollo (PECED) trabaja con los grupos de productores para detonar un proceso de promoción humana y socio-económica que propicie la infraestructura organizacional, tecnológica y comercial de los productores, permitiendo evolucionar el modelo productivo hasta alcanzar condiciones de especialización que creen una derrama económica amplia en la región.

Con este mismo enfoque, una segunda vertiente de la ADEI es el Impulso a Talento Juvenil. Dicho programa busca ampliar las oportunidades económicas de los jóvenes en la base de la pirámide a través de modelos colaborativos con empresas. Está enfocado a jóvenes en zonas urbanas, de entre 18 y 29 años que no se encuentran dentro del sistema laboral y educativo. Fundemex busca impulsar proyectos de capacitación de jóvenes acorde con las demandas del

---

<sup>8</sup> Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Durango, Sinaloa, Sonora; Noreste: Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas; Centro: Aguascalientes, Guanajuato, Hidalgo, Querétaro, San Luis Potosí, Zacatecas; Centro Metrópolis: Distrito Federal, México, Morelos, Puebla, Tlaxcala; Centro Pacífico: Colima, Jalisco, Michoacán, Nayarit; Sur Pacífico: Chiapas, Guerrero, Oaxaca y Golfo Caribe: Campeche, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz, Yucatán.



mercado; promover el trabajo digno; la adquisición de habilidades para la vida (*soft skills*) además de impulsar modelos de emprendimiento de jóvenes de escasos recursos centrados en el desarrollo humano y en el impulso a empresas de triple resultado (social, ambiental y económico).

Finalmente, la ADEI contempla una tercera línea de trabajo, Ecosistema favorable para el Desarrollo Económico donde busca propiciar la existencia de condiciones adecuadas para que emerjan personas capaces de transformar su entorno y generar riqueza. En esta línea, Fundemex apoya iniciativas innovadoras y creativas que generen nuevos mecanismos de colaboración e inversión entre empresas tradicionales, empresas sociales de base y organizaciones de la sociedad civil. Como ejemplo de dichas iniciativas está el Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto, el portal Fondos a la Vista, el Mapeo de inversión de Impacto, el portal de capacitación Massociedad, las Cadenas Híbridas de Valor en alianza con Ashoka y los programas de comercialización de pequeños productores con Fundación Walmart.

### **1.5 El enfoque de Desarrollo de Base en la ADEI**

Fundemex es una de las instituciones promotoras del enfoque de desarrollo de base promovido en América Latina por varias fundaciones empresariales, empresas y organizaciones<sup>9</sup> a través de RedEAmérica. La adopción de este enfoque, aún antes del surgimiento de la ADEI, fue una estrategia fundamental para distinguir la propuesta de valor de Fundemex respecto a esquemas asistencialistas que no generaban desarrollo en las comunidades.

El enfoque de desarrollo de base plantea la importancia de generar capacidades de acción colectiva y el capital social que faciliten su coordinación en distintos niveles (micronivel, mesonivel y macronivel) para que, a través de relaciones horizontales entre diversos actores, la

---

<sup>9</sup> El concepto de Desarrollo de Base surge como estrategia central de la Fundación Interamericana del congreso norteamericano (IAF por sus siglas en inglés). En 1977 la IAF había publicado el libro: Ellos saben cómo, sobre el desarrollo de base. El libro se convirtió en el lema de la fundación. El primer presidente de la IAF, Bill Dyal, proponía que: “La financiación del desarrollo debería ser receptiva a las ideas de la gente, que las mejores soluciones a menudo parten de la comunidad, que pequeñas donaciones pueden tener grandes consecuencias, (y) que el conocimiento recogido debe ser disseminado”, Red América, Una década de desarrollo desde la base, Febrero 2012, Colombia, p. 6.

promoción del desarrollo de la comunidad vaya más allá de un proyecto; es un enfoque que permite a las personas controlar y orientar sus procesos de desarrollo sin la intervención de un tercero. De lo contrario existen proyectos que dotan a las personas de instrumentos pero no de una visión acerca del poder que ellos tienen para cambiar su realidad. Tal y como lo menciona Ramón Daubón: “Esta clase de proyectos permite que por períodos cortos haya pobres con dinero o pobres con recursos, pero no pobres que puedan superar el estado de pobreza y controlar sus propias circunstancias”<sup>10</sup>. El desarrollo de base se opone a acciones asistencialistas que tienden a generar dependencia de la ayuda sin que esto genere comunidades con capacidad de autogestión de promover sus propio desarrollo. En este sentido, se define como:

“Un proceso que busca el fortalecimiento de las capacidades de acción colectiva de los ciudadanos más pobres, y la creación de un ambiente institucional propicio que facilite la participación de las organizaciones en la deliberación pública, de manera que puedan asumir y remontar las condiciones adversas que se les presentan”<sup>11</sup>

A diferencia del asistencialismo, el enfoque de desarrollo de base (Cuadro 1):

**Cuadro 1**  
**Asistencialismo vs Desarrollo de Base**

Asistencialismo	Desarrollo de Base
Satisface necesidades	Genera capacidades
Da lo que falta	Empodera a las personas a partir de lo que se tiene
Promueve pasividad	Fortalece organizaciones
Demanda ayuda	Propone proyectos colectivos
Promueve paternalismo	Genera corresponsabilidad
Crea dependencia	Promueve sostenibilidad
Limita escala de acción	Permite expansión
Mantiene <i>statu quo</i>	Genera ciudadanía y capital social
Limita participación	Promueve democracia

<sup>10</sup> Ibidem, pág. 15.

<sup>11</sup> Red América, ¿Qué es el desarrollo de base?, <http://www.dev.redeamerica.org/Desarrollodebase.aspx>, consultado el 20 de marzo de 2014.

**Fuente:** Villar Rodrigo, Niveles de intervención en el Desarrollo de Base.

Para Fundemex, el desarrollo de base es un concepto fundamental dentro de la estrategia de ADEI ya que establece fundamentos para construir capital social en los actores participantes, como la importancia del proceso de desarrollo así como en los fines que tiene. Uno de los aportes más importantes del concepto es la generación de nuevas relaciones entre los actores que impulsan el desarrollo en un sistema que debe ser abordado en su totalidad y no como la suma de partes aisladas; asimismo destaca que en dicho sistema el movimiento es una condición constante. El concepto de desarrollo de base alude a sistemas recíprocos considerando que las relaciones personales y comunitarios definen la forma como funcionan los sistemas. Finalmente, destaca que los sistemas locales tienen principios de subsidiariedad donde es fundamental que las instituciones locales operen dentro de las leyes que han generado.

El enfoque de desarrollo de base en un modelo como la ADEI es relevante porque tradicionalmente los modelos productivos en el país -desde el enfoque de gobierno o incluso, de muchas OSC - se enfocan a la dotación de capacidades técnicas o empresariales pero difícilmente se trabaja en las capacidades que permiten a las personas tener voz, gobernar de manera democrática su propio destino y orientar de manera participativa su desarrollo. Tal y como lo afirma el Dr. Ramón Daubón: *“la democracia es el don de una sociedad de reunir sus voces para manejar constructivamente sus diferencias y así poder movilizar sus activos –trabajo, creatividad, ahorro propio, apoyo externo (privado, gobierno, OSC, internacional) y manejar sus pasivos (desempoderamiento, disfuncionalidades, falta de recursos, infraestructura, trabas culturales y prejuicios sociales)”*<sup>12</sup>. Si las empresas sociales no surgen a partir de las necesidades de las personas o bajo una visión comunitaria, difícilmente podrán sobrevivir, o generar beneficios distributivos y solidarios para las personas. En cierto modo, una empresa social en este contexto sólo genera valor económico pero no social ni incluyente, por lo que más que ser un motor, se convierte en un referente de exclusión.

---

<sup>12</sup> Ramón Daubón, El desenvolvimiento de base, Consultado en <http://vimeo.com/12862050> el 20 de marzo de 2014.

## 1.6 Alineación metodológica Fundemex 2013: El empresario social

En 2013, el equipo operativo de Fundemex inició un proceso de capacitación para fortalecer la estrategia de ADEI a través de una alineación metodológica en la cual se profundizó en el modelo de desarrollo humano integrador (MDHI) diseñado por Oscar Tenopala, Director y socio fundador de Pensamiento Creativo Empresarialidad y Desarrollo (PECED). Dicho modelo está centrado en los procesos de cambio de mentalidad, intencionalidad y comportamiento que realizan las personas a través de la promoción humana. El modelo considera que los esquemas de intervención utilizados generalmente para promover el desarrollo rural se centran en la parte externa del sujeto: en sus necesidades de financiamiento, organización, capacitación, comercialización, incremento de producción, etc. lo cual, aunque ha sido bueno; los resultados han sido pocos ya que con el tiempo los involucrados regresan a sus estadios anteriores a la intervención del desarrollo porque no se ha trabajado en la persona (al interior del sujeto) ni en la forma en la que construye su cosmovisión, creencias y principios. Si estos principios no están enfocados hacia los cambios internos que las personas pueden generar por sí mismas para trascender sus circunstancias de subsistencia, difícilmente los factores externos lograrán de manera sostenible modificar estos comportamientos.

Proveniente del sector empresarial, Tenopala ha desarrollado este modelo a partir de la promoción del desarrollo humano y empresarial de productores rurales en México, ya que considera que: *“la principal riqueza del país no está en los recursos naturales sino en las personas y el trabajo que estas puedan generar, para construir sociedades prósperas e incluyentes”*.<sup>13</sup> El MDHI plantea ocuparse del elemento central del proceso de desarrollo, el sujeto mismo, autor y actor responsable de su propio crecimiento integrador, basando los procesos de cambio en los tres elementos internos a cada persona: su mentalidad (manera de pensar), su voluntad (intencionalidad) y su actitud (la manera de enfrentar su realidad). Si se logra con este proceso que cada sujeto acepte de manera responsable ser el autor y el actor de sus propios cambios y del rumbo que éstos le marquen, el desarrollo será verdaderamente auto-desarrollo, la persona aceptará los riesgos que de él emanen y asumirá responsablemente sus consecuencias. No retrocederá aunque los resultados de momento no sean los esperados sino que permanecerá,

---

<sup>13</sup> Tenopala Oscar, notas extraídas durante la alineación metodológica Fundemex, marzo, 2013.

renovará, creará o propondrá otros mecanismos alternos para alcanzar aquellos aspectos que lo motivan.

El modelo considera que los seres humanos han evolucionado por su capacidad de querer avanzar y además porque su naturaleza les requiere superar sus limitaciones para poder crear nuevas cosas. Sin embargo, en México, como en muchos otros países, la cultura ha traído mensajes equivocados en el imaginario colectivo respecto a la pobreza y la responsabilidad de “otras” personas para resolver esta limitación. Por tal motivo, muchos han abandonado la lucha de trazar su propio desarrollo y responsabilizarse de las circunstancias consecuentes. Desde la perspectiva de Tenopala: *“cada ser humano tiene la posibilidad y capacidad de autogobernarse, de reconocerse a sí mismo y saber qué aspectos de su vida desea modificar”*.<sup>14</sup> En este sentido, la forma como conocemos y nos relacionamos con el mundo es fundamental para darle forma a nuestras creencias, a las motivaciones e intenciones que están detrás de ellas. Por lo tanto, es deseable conocerlas para modificarlas hacia procesos de desarrollo inspirados en aquello que el ser humano valora. De esta manera, para llevar a cabo este ejercicio así como para ahondar en el conocimiento de las creencias de las personas, Tenopala propone cuatro niveles de conocimiento: empírico, intelectual, racional y responsable, donde es preciso reflexionar: ¿Qué es? (nivel empírico); ¿Por qué es? (nivel intelectual); ¿Cómo es? (nivel racional) y ¿Para qué es? (nivel responsable). Cuando un ser humano reflexiona respecto a sí mismo y su entorno, puede ser mucho más consciente de su realidad y en cierta medida, también está en la posibilidad de hacerse más responsable de ella y de sus relaciones con los demás.

Este modelo propone el dinamismo del pensamiento y no sólo concentrarse en preguntas que busquen conocer ¿qué ha pasado? o ¿qué percibimos?, sino contempla generar más interacciones que nos permitan definir una mentalidad creadora (con principios y acciones); una intencionalidad enfocada a alcanzar aquello que tenemos en mente (fines y medios) y la capacidad de llevarlo a cabo (actitudes y habilidades). El proceso de alineación metodológica fue fundamental para que el equipo operativo de Fundemex reconociera ¿qué tipo de desarrollo le interesaba promover en sus grupos destinatarios (empresas -sociales y no sociales-), OSC y grupos de base)? ¿Cuáles eran los principios que regían sus acciones y

---

<sup>14</sup> IDEM

creencias? De esta manera Fundemex definió aspectos fundamentales para sus programas (Cuadro 2. Conceptos base del modelo de desarrollo Fundemex)

**Cuadro 2**  
**Conceptos base del modelo de desarrollo empresarial social de Fundemex**

	Concepto central	Conceptos y procesos fundamentales
<b>Realidad en la que se desenvuelve</b>	Persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresarialidad, OSC, ecosistema, desarrollo, riqueza, inversión, empresarialidad</li> </ul>
<b>Principios que sustentan la acción</b>	Dignidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso, creación de valor, realización creadora, solidaridad, fin mayor, subsidiariedad</li> </ul>
<b>Objetivos y resultados</b>	Que las personas generen su desarrollo a través de su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación de largo plazo entre empresarios, OSC y empresas de base, revalorizando el trabajo</li> <li>• Fundemex y OSC promotores de desarrollo con métodos de desarrollo humano</li> <li>• Nuevas formas de relación basadas en el desarrollo, que generen personas innovadoras y responsables</li> <li>• Desarrollar capacidades con actores estratégicos</li> <li>• Riqueza y abundancia que rompa el círculo de la subsistencia y genere bienestar comunitario</li> </ul>
<b>Estrategias</b>	Provocar cambio de mentalidad que lleve a la persona a convertir necesidades en proyectos empresariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover OSC cuya misión sea el desarrollo de personas, reconociendo su valor y creando una red</li> <li>• Inventar nuevas formas de relación capaces de crear condiciones para que emerjan personas desarrollándose a través de su trabajo</li> <li>• Participar en proyectos donde podamos contribuir a que las personas se transformen, creen valor equitativamente y superen sus obstáculos</li> <li>• Empresa de base como motor de desarrollo, con empresarios mentores</li> <li>• Participantes adquieren desempeños empresariales, generando, intercambiando y reteniendo valor responsablemente</li> <li>• Actores buscando su crecimiento y la transformación de la realidad, aliados estratégicamente en modelos de negocio claros e innovadores</li> </ul>

<p><b>Método Fundemex</b></p>	<p>Poner a la persona en el centro, impulsando su desarrollo en grupos hacia la empresarialidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar modelo de negocios en las OSC, mejorarlo, intercambiar valor con esquemas no tradicionales</li> <li>• Aprovechar foros y programas innovadores centrados en la persona, convencer con ejemplos concretos</li> <li>• Promoción humana, desarrollo empresarial, rentabilidad, a través de promotores con los aliados estratégicos</li> <li>• Procesos participativos, evangelizando a empresarios, formar empresarios comunitarios.</li> <li>• Incentivar actividades rentables que agreguen valor a cadenas productivas, mediante desempeños empresariales</li> <li>• Identificar y promover oportunidades de inversión y construir relaciones de confianza</li> </ul>
-------------------------------	---	--

**Fuente:** Cuadro de elaboración del equipo operativo de Fundemex durante el proceso de alineación metodológica con Oscar Tenopala, 2013.

### 1.7 Las alianzas como estrategia ¿Cómo concebirlas bajo el enfoque de la ADEI?

A partir del proceso de alineación metodológica, la dimensión de los retos sociales así como de la estrategia de la ADEI, Fundemex ha concebido a las alianzas como un eje fundamental de sus acciones y como un camino para alcanzar y defender los objetivos comunes que defina con empresas, OSC y grupos de base. Desde esta perspectiva Fundemex considera que una buena alianza debe abarcar los siguientes aspectos:

- **Objetivos comunes.** Significa considerar diferentes dimensiones de la realidad y definir de manera específica aquellos objetivos.
- **Relación de beneficio mutuo a partir de una visión integral.** Los actores participantes deben considerar el trabajo colaborativo como un beneficio mutuo a los integrantes de ese sistema así como del ecosistema al que pertenecen.
- **Equidad.** Las relaciones jerárquicas y verticales no contribuyen a generar colaboración efectiva, lo cual no significa la promoción de liderazgos que impulsen la consecución de los objetivos comunes.

- **Aprovechamiento de fortalezas institucionales.** Implica priorizar las coincidencias en lugar de las diferencias y avanzar a partir de aquello que constituye las fortalezas de los actores participantes.
- **Trabajo colaborativo.** Articular acciones comunes más que la suma de acciones en un mismo territorio compartiendo indicadores de resultado conjunto que permitan avanzar hacia objetivos comunes (más que institucionales).
- **Confianza y respeto.** Las relaciones entre personas se deben fundamentar en la confianza y el respeto a las diferencias, opiniones o creencias del resto de los actores.
- **Transparencia.** Los actores deben hablar bajo principios de verdad, transparencia y respeto a los acuerdos que hayan tenido durante la ejecución del proyecto.

Las alianzas intersectoriales presentan retos para las instituciones o personas que forman parte debido a que en la realidad cada sistema se rige por principios y dinámicas propias que al momento de interactuar con otro sistema debe conocer sus principios y dinámicas y encontrar, de manera conjunta, aquellos que se articulen o cambien. Se trata de un proceso que se puede definir al inicio de la alianza o bien, durante el proceso en que se van alcanzando los objetivos ya que se está aludiendo a actores sociales que están en constante evolución. Es importante que las alianzas vayan más allá de las personas (alianzas institucionales) y que además puedan definir claramente el manejo de conflictos de manera transparente y conciliadora.

Sin embargo, en la realidad las alianzas conllevan grandes fortalezas para los actores ya que les permite asumir riesgos, definir objetivos más ambiciosos, multiplicar resultados y recursos e impulsa la capacidad de trabajar bajo una visión más amplia del desarrollo. Las alianzas enriquecen a los actores que las integran ya que muestran perspectivas diferentes respecto a una parcela de la realidad y permite considerar diversos puntos de vista que sin duda alguna genera aprendizajes para todos. Cuando las alianzas surgen a nivel intersectorial y sus objetivos inciden en cambios sistémicos, se pueden considerar como estratégicas y valiosas para generar lecciones a otros subsistemas.

Para Fundemex ha sido muy importante reconocer que los actores que se suman a las alianzas intersectoriales tengan claras sus motivaciones de colaborar, que reflexionen ¿Por qué y para qué están trabajando de esa manera? ¿Qué beneficios les genera? ¿Qué valor aportan al



sistema? y ¿qué rol se juega dentro del sistema? De esta manera, las alianzas que parten de estas reflexiones y se enfocan a favorecer el desarrollo, deben tener en cuenta que el foco principal está en los destinatarios (grupos de base) y no en el protagonismo institucional de cada una de las partes. De ahí que resulte de vital importancia reconocer los liderazgos así como los mecanismos de gobernanza (incluyendo recursos necesarios) para orientar objetivos comunes.

El concepto de alianza ha trascendido en la vida institucional de Fundemex ya que no sólo se ha convertido en un orientador de su misión sino en una estrategia que contribuye a generar cambios sistémicos para favorecer el desarrollo socioeconómico de poblaciones más vulnerables. Entender las dinámicas que surgen de las alianzas ha generado grandes aprendizajes para proponer nuevas formas de trabajo con actores que no confluían en procesos de desarrollo.

### **1.8 El rol de las Organizaciones de la Sociedad Civil en la estrategia de la ADEI**

En el caso de México los cambios económicos y políticos que ha enfrentado el país en las últimas cuatro décadas han dado cuenta de evolución de la sociedad organizada que cuenta con múltiples formas de organización, motivación e incidencia. La sociedad civil es un actor que ha complementado y renovado algunos segmentos de la política pública, la relación con las empresas e incluso, la forma de impulsar cambios con grupos de base.

Por el carácter de “fundación de segundo piso” (fundación donante), Fundemex tiene en las OSC a un aliado muy importante para promover el desarrollo económico y humano de las personas en condiciones de pobreza. El enfoque de la ADEI ha llevado a Fundemex a reflexionar sobre el rol que juegan las OSC en la promoción del desarrollo económico y la forma en la que generan valor de manera sostenible, ya que el ecosistema (legal<sup>15</sup>, fiscal y cultural)

---

<sup>15</sup> El equipo de transición de Fox trabajó con varias organizaciones para atender demandas importantes, como el impulso de leyes que favorecían su participación. Se impulsó la Ley Federal de Fomento a Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (Ley de Fomento) donde se reconocían derechos y obligaciones de las organizaciones; se constituyeron comisiones de fomento a las actividades y se establecía un Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, entre los aspectos más relevantes. Sin embargo, aunque su promulgación fue relevante, no se ajustó a las expectativas e intereses del sector social ya que impulsó cambios de forma más que de fondo. La Ley de Fomento no

donde se desenvuelven promueve esquemas de subsistencia, de dependencia a donativos (público-privados) y, si bien en los últimos años se ha avanzado hacia esquemas no asistencialistas, aún miles de organizaciones en el país trabajan bajo esta visión.

Para Fundemex, las OSC son un aliado fundamental ya que trabajan directamente con los grupos de base y contribuyen a impulsar una visión de desarrollo humano y cuidado del medio ambiente muy fuerte. Desde la experiencia institucional y gracias al trabajo con varias OSC, Fundemex ha reconocido que la incursión de éstas en temas económicos ha sido uno de los procesos más complejos ya que desconocen dinámicas empresariales y por lo tanto, la consolidación de emprendimientos empresariales es uno de los problemas más grandes. De ahí, que haya definido varios retos con las OSC bajo su estrategia de la ADEI:

- **Fomentar la empresarialidad.** Fundemex reconoce en la empresarialidad un poder creador fuerte, un rigor que sugiere disciplina y constancia, la identificación (e innovación) de una propuesta de valor. En ese sentido, las OSC no necesariamente tienen que convertirse en una empresa sino debe reconocer desde el inicio de sus acciones en (un proceso de desarrollo económico) las alianzas que suman valor desde el punto de vista del mercado a fin de conocer cómo funcionan (mercados tradicionales, justos, solidarios, alternativos etc.) y reconocer: el tipo de capacidades que necesitan adquirir, las alianzas pertinentes, la estrategia de salida y los componentes que contemplará su acompañamiento.
- **Provocar cambios de mentalidades innovadoras.** Una de las principales aportaciones de los empresarios y emprendedores consiste en ser creativos e innovadores en sus propuestas de solución a problemáticas. Las OSC tienen una gran área de oportunidad

---

definió un marco regulatorio articulado, tanto en las dependencias gubernamentales como en materia fiscal y legal y esto generó otro vacío legal que hoy día sigue siendo motivo de preocupación para el sector. En este sentido y de acuerdo con Mónica Tapia, el marco regulatorio se entiende como: *“el conjunto de leyes, reglamentos, políticas, normatividad, reglas de operación (con disposiciones y requisitos), así como procedimientos y prácticas para la relación de las distintas instancias de la administración pública con las OSC y sus actividades”*. Tapia-Álvarez, Mónica y Gisela Robles (2006): Retos institucionales del marco legal y financiamiento a las organizaciones de la sociedad civil, Alternativas y Capacidades, México, p. 22.

para trabajar con otros aliados bajo esquemas de innovación, de co-construcción colaborativa y de la evolución metodológica de la propia OSC.

- **Fortalecer su propuesta de valor con una visión de sostenibilidad.** La definición de su propuesta de valor contribuye a que una OSC se dimensione dentro de un sistema y por lo tanto, contar con la claridad del valor de sus aportaciones así como, de mecanismos que tiene que impulsar para sostenerse en el tiempo (de manera autogestiva) y evolucionar.
- **Ser paciente en los cambios que se generen en conjunto.** Las fundaciones, empresas y OSC que estén interesadas en promover proceso de largo plazo deben realizar constantemente una revisión de los tiempos, responsabilidades y objetivos planteados, para identificar dificultades y alcances ya que se debe trabajar de manera paciente pero siendo consistente en la generación de los cambios.
- **Definir claramente el rol de la OSC dentro del desarrollo económico y social de la comunidad.** La claridad en el rol que juegan las organizaciones depende de la interacción al interior de la organización, de los alcances que quieran tener y de las capacidades que tienen. Implica la toma de decisiones respecto a su permanencia con un grupo de base y, en el caso de procesos de desarrollo económico, es necesario que tengan en cuenta la diferencia entre acompañar el proceso frente a la apropiación y administración del mismo. La OSC debe contar con una perspectiva amplia acerca de los espacios, personas, instituciones o experiencias a las que puede canalizar al grupo de base para promover su acceso al mercado. En otras palabras, deben reconocer cuándo *transferir* la estafeta a otros actores empresariales.
- **Dinamizar los espacios de formación empresarial y vínculo con el mercado.** Para Fundemex la formación empresarial de las OSC es una prioridad dentro del pilar de ecosistema favorable al desarrollo económico. El objetivo de este proyecto impulsado por Fundemex es: Fortalecer las capacidades empresariales de organizaciones de la sociedad civil para mejorar la gestión, impulso y consolidación de empresas comunitarias en zonas rurales a través de un programa formativo que contemple

ampliar los conocimientos respecto al funcionamiento del mercado, empresas sociales, cadenas de valor etc. y clarificar su rol en el acompañamiento a emprendimientos productivos.<sup>16</sup>

- **Continúa reflexión respecto a la promoción del desarrollo humano.** La importancia de abrir espacios que promuevan la reflexión acerca de la orientación, características y motivaciones que debe tener el acompañamiento de las OSC es relevante ya que al sumar desempeños o visiones empresariales, éstas pueden fortalecer su acompañamiento a dichos grupos, redefinir su propuesta de valor o adquirir buenas prácticas del sector empresarial. Al abrir diálogos para vincular de manera estratégica las actividades productivas de las comunidades con otros mercados, las OSC denotan la importancia del desarrollo humano de las personas a través de procesos económicos y, así, logran transmitir buenas prácticas del sector empresarial en sus relaciones con los destinatarios.

## 1.9 Conclusiones

La evolución de una fundación de segundo piso dedicada al desarrollo económico es un proceso que genera múltiples aprendizajes para el sector civil en México y, por la naturaleza de la organización, para las empresas. En el presente capítulo se ha presentado las bases sobre las cuales Fundemex inició así como los principales aprendizajes que retomó para impulsar la ADEI, como una estrategia que busca construir valor social, económico y ambiental desde el enfoque de valor compartido. Aunque la estrategia se ha construido desde 2010 y aún está en sus primeros proyectos pilotos (citricultores en Veracruz y turismo comunitario en Oaxaca, Yucatán y Chiapas) la base metodológica en la cual se desarrolla contempla componentes que buscan asegurar el desarrollo de las personas, la participación activa de las empresas así como, la necesidad de construir soluciones eficaces a través de alianzas multisectoriales. Dichos componentes presentan retos ante Fundemex, aliados y grupos de base porque implica la articulación de esfuerzos, la alineación frente a una visión de desarrollo, la experimentación e incluso, el aprendizaje sobre los fracasos. La transformación de la economía no es un proceso

---

<sup>16</sup> Proyecto en gestión, se estima se comience a implementar en 2015.

sencillo, especialmente si el enfoque es social ya que implica una serie de toma de decisiones sobre cómo se distribuyen los recursos y como el trabajo adquiere un nuevo valor social.

La estrategia de Fundemex surge en un momento relevante para fundaciones empresariales, empresas y OSC en México y el mundo ya que resulta evidente la necesidad de sumar esfuerzos para promover procesos sostenibles e innovadores, que no sólo transformen comunidades sino también empresas. Esta inquietud se encuentra en distintos movimientos en todo el mundo para promover nuevos esquemas de colaboración que ayuden a resolver las problemáticas de las personas y, que además, logren beneficiar más allá de las fronteras.

Sin embargo, en México el enfoque de ADEI aún presenta grandes retos. El primero de ellos, por la forma en que se continúa trabajando el desarrollo de pequeños productores dentro de las empresas ya que la mayoría de las veces es un tema separado de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es decir, un proceso meramente comercial y no de desarrollo humano y económico. El segundo reto es la baja confianza o incentivos que actores públicos y privados tienen frente a procesos de desarrollo económico en la base de la pirámide ya que los resultados son de largo plazo e incluso, la valoración cambia dependiendo de cada actor. Para un grupo de pequeños productores, por ejemplo, la constitución de su empresa social, la definición de valores y principios así como, la interacción con la comunidad pueden ser relevantes, mientras que para otros actores lo más importante son los resultados en las ventas, la calidad y el servicio al cliente. Lo anterior requiere a uno o varios actores que asimilen las distintas valoraciones, motiven el aprendizaje mutuo y continúen impulsando modelos híbridos que generen valor.

En este sentido, es relevante explorar el rol que tienen las empresas (sean de capital tradicional o sociales) en el impulso a estos procesos transformadores y de conocer el caso del fortalecimiento a empresas sociales a través de un esquema de colaboración empresarial y social. En el siguiente capítulo se realiza una revisión respecto al rol que desempeñan las entidades empresariales en el desarrollo económico de México con el objetivo de destacarlas como actores estratégicos en la superación de la pobreza, el desarrollo humano, la movilidad social y la inclusión.

## Capítulo II

### El rol de las empresas y la sociedad civil en el impulso a empresas sociales en comunidades vulnerables en México

“Si buscas resultados distintos,  
no hagas siempre lo mismo”

Albert Einstein

#### Introducción

En México, como en todos los países del mundo, el rol que juegan las empresas es fundamental para impulsar el crecimiento económico de un país, una mejor distribución de oportunidades e ingresos, el desarrollo humano y la reducción de la pobreza así como un mejor equilibrio ambiental. Lejos han quedado los tiempos en que las empresas tan sólo se dedicaban a generar valor económico y beneficios propios dotando de servicios o productos a la sociedad. Hoy en día, las empresas están en una constante transformación tecnológica, teórica, social, cultural y económica, marcada por la necesidad de interactuar de manera más profunda, innovadora y colaborativa con el entorno y generar beneficios sociales colectivos, reduciendo la desigualdad y promoviendo procesos económicos inclusivos.

En el caso de empresas de capital convencionales (concentradas en la maximización de utilidades) en los últimos años ha aumentado la tendencia en el mundo de aquellas que buscan descubrir nuevos esquemas de negocios o formas de interactuar con comunidades que viven en condiciones de pobreza, no para vender más productos sino para generar mecanismos justos y empresariales a través del intercambio de valor. Sin embargo, aún esta última tendencia es nueva ya que existen miles de empresas que aún no descubren el valor de evolucionar y continúan bajo esquemas de negocio cerrados, poco o nada inclusivos. En este capítulo analizaremos ¿Cómo es el ecosistema empresarial en México? y ¿Cuál es su contribución al desarrollo económico del país? Asimismo analizaremos a las empresas sociales ya que a diferencia de las compuestas por capital convencional son modelos de dinamización económica que pueden contribuir a la reducción de la pobreza, elevar la cohesión social en una comunidad o bien, generar alternativas productivas para el territorio. Desde una perspectiva teórica, jurídica y económica analizaremos a las entidades empresariales (capitalistas y sociales).

Asimismo responderemos a las preguntas ¿Qué buenas prácticas existen en las realidades de ambos modelos empresariales capaces de generar aprendizajes valiosos? ¿Qué componentes innovadores dinamizan a las empresas (sean sociales o no)? ¿Qué alianzas son necesarias para generar cambios sistémicos? ¿Cuál es el rol de las OSC en dichas alianzas? Esta reflexión nos permitirá tener una visión más clara acerca de cómo se pueden romper paradigmas, redefinir las estrategias y explorar otras formas de colaboración. Este capítulo conforma una base teórico conceptual del caso de estudio que analizaremos en los dos capítulos finales de la presente investigación.

## 2.1 ¿Qué es una empresa en México?

La palabra empresa proviene del latín *empndere* que significa: “iniciar alguna actividad con un cierto riesgo implícito”. Se trata de un concepto que evoca la generación de valor de un determinado grupo social interesado en obtener una ganancia (lucro) a partir de la venta de servicios o productos para satisfacer necesidades de un determinado mercado. Los elementos fundamentales que la integran son: capital trabajo y recursos materiales (Capital fijo y capital circulante); la organización (conjunto de relaciones internas y externas de una empresa para coordinar, comunicar y formar la actividad económica) y el entorno.

Desde el punto de vista jurídico, en México encontramos en distintas leyes una referencia conceptual de la empresa. En el artículo 16 de la Ley Federal del Trabajo se reconoce que: “Se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea integrante y contribuya a la realización de sus fines”<sup>17</sup>. Es importante aclarar que: “*la empresa no es una persona moral, sino una actividad. Asimismo tampoco es un tipo de sociedad mercantil, es decir, la empresa no es un comerciante. La empresa es la actividad que realiza la sociedad mercantil o comerciante colectivo. La sociedad mercantil se sirve de la empresa para lograr su finalidad*”<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> <http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/17.htm>

<sup>18</sup> <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/7/3259/8.pdf> La sociedad mercantil es una persona moral, cuya personalidad jurídica está reconocida por el artículo 25 del Código Civil Federal.

Las empresas son agentes económicos que realizan actividades basadas en este principio generando beneficios a través del capital y trabajo. Se pueden clasificar por la personalidad jurídica del propietario, según los siguientes criterios:

- **Personalidad jurídica del propietario.** Empresa privada (cuando pertenece a particulares); empresa pública (cuando pertenece al gobierno) o empresas mixtas (cuando pertenecen a particulares y al gobierno).
- **Número de propietarios.** Empresa individual (cuando existe un solo propietario es decir, una persona física) o empresa societaria (cuando varias personas se unen para impulsar una empresa como socios).<sup>19</sup>
- **Según los sectores de actividad.** Se encuentran a su vez tres sectores: primario, secundario y terciario. En el primario están empresas relacionadas con los recursos naturales (agricultura, actividad forestal, ganadería, minería); las empresas de sector secundario se dedican a actividades industriales de transformación de bienes. Mientras que las empresas de sector terciario se dedican a actividades de prestación de servicios en donde encontramos a los bancos, las académicas o bien, a las empresas comerciales (a su vez se clasifican en ventas al menudeo y ventas al mayoreo).<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Ver Garza Treviño Juan Gerardo, Administración Contemporánea, McGraw Hill, 2da Edición. México 1999.

<sup>20</sup> El Código Fiscal de la Federación establece como actividades empresariales las siguientes: I) Las comerciales que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter y no están comprendidas en las fracciones siguientes; II) Las industriales entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores; III) Las agrícolas que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial; IV) Las ganaderas que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial; V) Las de pesca que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuicultura, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial; VI) Las silvícolas que son las de cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial. El Código menciona: “Se considera empresa la persona física o moral que realice las actividades a que se refiere este artículo, ya sea directamente, a través de fideicomiso o por conducto de terceros; por establecimiento se entenderá cualquier lugar de negocios en que se desarrollen, parcial o totalmente, las citadas actividades empresariales”. Consultado en: [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/8.doc](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/8.doc) el 25 de marzo de 2014.



- **Según el tamaño de la empresa.** Aunque en cada país existen diferentes criterios para establecer la dimensión de las empresas, regularmente se encuentran tres apartados: grandes, medianas y pequeñas. En México, la Secretaría de Economía (SE) (Cuadro 3 Tabla de clasificación de empresas mexicanas) también ha considerado a las microempresas. En este sentido, en otros países se ha utilizado el número de empleados para definir el tamaño de la empresa, sin embargo en el caso de México sus ventas también definen su tamaño.

**Cuadro 3**  
**Tabla de clasificación de empresas mexicanas de acuerdo a Secretaría de Economía**

Tamaño de la Empresa	Sector Económico	Rango de Número de Trabajadores	Rango del Monto de Ventas Anuales (MDP)	Tope Máximo Combinado (MDP)
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	\$4.60
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	\$93
<b>Pequeña</b>	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	\$95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
<b>Mediana</b>	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
<b>Mediana</b>	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde 100.01 hasta \$250	\$250

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 junio 2009.<sup>21</sup>

## 2.2 Marco jurídico de las empresas en México

El marco jurídico en México contiene criterios que resultan muy importantes al momento de definir los objetivos de la empresa: forma de distribución del poder, el tipo de financiación, el tamaño y el corte fiscal. En el país, se encuentran varias clases de personas morales reguladas

<sup>21</sup> Diario Oficial de la Federación (Estados Unidos Mexicanos), [www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009), consultado el 25 de marzo de 2014. En el caso de las empresas grandes, pueden contar desde 101 empleados hasta 250 trabajadores y cuentan con ventas superiores a los 250 millones de pesos.

por la Ley General de Sociedades Mercantiles y la Ley General de Sociedades Cooperativas además de otras que existen dentro del Código Civil del Distrito Federal<sup>22</sup> y de otras entidades federativas. Es preciso destacar que todas ellas se deben constituir ante un notario mediante una escritura constitutiva. De esta forma, dentro de las sociedades mercantiles encontramos entre las figuras más comunes los siguientes ejemplos:

**Cuadro 4**  
**Tipos de sociedades mercantiles en México**

Nombre	Mínimo de		Capital representado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
	Accionistas	Capital			
<b>Sociedad Anónima (S.A.)</b>	Dos	\$50,000.00	Acciones	Únicamente el pago de sus acciones	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser los socios o personas ajenas a la sociedad
<b>Sociedad en Comandita Simple (S.C.S.)</b>	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Partes sociales	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad

<sup>22</sup> En el Código Civil para el Distrito Federal publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de mayo de 1928 establece la posibilidad de crear sociedades civiles bajo las siguientes normas: 1) Por un contrato de sociedad, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter económico, pero que no constituya una especulación comercial. En dicho documento se debe señalar: “el objeto de la sociedad; su razón social o denominación; su duración; el importe del capital social; la expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización. Cuando el capital sea variable, así se expresará, indicándose el mínimo que se fije; el domicilio de la sociedad; la manera conforme a la cual ha de administrar la sociedad y las facultades de los administradores; el nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social; la manera de ejercer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad; el importe del fondo de reserva; los casos en que la sociedad ha de disolverse con anticipación; las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no han sido designados con anticipación” Todos los requisitos anteriores y las demás reglas que se establecen en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad, constituyen los estatutos de la misma. Consultado en: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales> el 26 de marzo de 2014.

				que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones	
<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)</b>	No más de 50 socios	\$3,000.00	Partes sociales	Únicamente el pago de sus aportaciones	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad
<b>Sociedad Cooperativa (S.C.)</b>	Mínimo de 5 socios	Lo que aporten los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad	Por las operaciones sociales	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata	Asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia y demás comisiones de designe la asamblea general

Fuente: Instituto Nacional del Emprendedor, 2014<sup>23</sup>

Abordaremos las sociedades cooperativas en el siguiente apartado, ya que a diferencia del resto de sociedades mercantiles, los trabajadores son propietarios de la misma aportando su trabajo o bien, utilizando servicios que otorgue. En este sentido, sin ahondar exhaustivamente en los aspectos legales hemos mostrado algunas características jurídicas de las empresas en México ya que como mencionamos anteriormente, éstas contribuyen a definir legalmente el tipo de propiedad y participación de las personas que la impulsan; conceptos que resultan fundamentales cuando se habla de las empresas sociales y de cómo pueden perseguir beneficios sociales como un objetivo central.

### 2.3 El rol de las empresas en el desarrollo económico en México

En México las empresas (sociales y de capital tradicional) que realizan actividades lícitas son grandes impulsoras del dinamismo económico ya que no sólo generan bienes y servicios para la sociedad sino también, trabajo para millones de personas. De acuerdo con el Instituto Nacional

<sup>23</sup> Consultado en las guías empresariales del Instituto Nacional del Emprendedor, Secretaría de Economía en <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/> el 26 de marzo de 2014.

de Estadística y Geografía (INEGI) en el Censo Económico de 2009 México cuenta con 5.144.056 empresas, que emplean a 27.727.406 personas.<sup>24</sup> De esta manera se encuentra que:

- El 95,2% (4,8 millones) de las compañías son microempresas, el 4,3% (221.194) pequeñas empresas, el 0,3% (15.432) medianas y el 0,2% (10.288) grandes empresas.
- En cuanto al personal ocupado, las mujeres representan el 42,5% de la fuerza laboral y los hombres el 57,5%.
- Las microempresas emplean al 45,6% de todos los trabajadores, las pequeñas al 23,8%, las medianas al 9,1% y las grandes al 21,5%.
- Asimismo, los Estados con mayor número de empresas son el Estado de México (585.000), el Distrito Federal (414.000), Veracruz (364.000), Jalisco (331.000) y Puebla (309.000).
- En relación al giro empresarial, las firmas que residen en nuestro país agrupan sobre todo en el sector de los servicios (47,1%), comercio (26%), manufacturas (18%) y otros (8,9%).<sup>25</sup>

Sin embargo, el país aún tiene múltiples retos respecto a su contribución al valor agregado o a la competitividad del país, hacia la reducción de la pobreza y desigualdad e incluso a su propia sobrevivencia en climas de violencia e inseguridad. Aunque el ambiente de negocios ha mejorado en los últimos años gracias a las simplificación regulatoria, el Programa Nacional de Garantías así como la integración del sector de microempresas al sistema público de apoyo empresarial a través del Instituto Nacional del Emprendedor; las cargas administrativas elevadas; la restricción al acceso a créditos; el tipo de actividades empresariales a las que se dedican (poca innovación) así como el tipo de relaciones que forje con sus tomadores de decisiones siguen siendo un reto para empresas de capital convencional y social. En este último caso, no han desempeñado un rol estratégico dentro de políticas públicas de reducción a la pobreza cuando, en otros países se ha demostrado su gran potencial tal para generar ingresos y al tiempo, fomentar la cohesión y movilidad social.

---

<sup>24</sup> Dentro de este universo de empresas no se encuentra la diferenciación respecto a su denominación legal u objetivos sociales y distinguir el número de empresas que son capitalistas y cuentan con estrategias de beneficio a la comunidad o bien, si son empresas sociales que generen estos beneficios.

<sup>25</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Resumen de los resultados del Censo Económico 2009, México, 2010

Tradicionalmente, las empresas capitalistas de capital convencional han sido caracterizadas como entidades económicas donde el capital es de propiedad privada; el sueldo de los empleados depende del trabajo realizado; los propietarios pueden dirigir o delegar la dirección de la empresa y su principal finalidad es obtener un beneficio económico. Mientras que las empresas sociales (en donde se encuentran principalmente las cooperativas) los trabajadores son los propios socios y dueños de la empresa, el capital es un medio para generar valor y no un fin en sí mismo y en donde los socios trabajadores pueden definir objetivos diversos como garantizar los puestos de trabajo o proporcionar un producto o servicio necesario para la comunidad con baja rentabilidad.

Sin embargo, en la realidad, el dominio del capitalismo como sistema económico así como la necesidad de resolver problemáticas sociales y tener un comportamiento más ético con el entorno, ha propiciado el surgimiento de modelos híbridos a nivel empresarial, por lo que encontramos empresas capitalistas que interesadas en la preservación y bienestar de sus empleados; en generar bienes necesarios para la población que está en la base de la pirámide o en participar en la cadena de valor; o bien, empresas sociales que se desenvuelven en el mercado *capitalista* y generan aliados no sociales para incrementar los beneficios de la cooperativa. Asimismo, encontramos empresas capitalistas o *sociales* que generan beneficios propios y no tienen interés de contribuir al desarrollo comunitario o bien, lo limitan a acciones paliativas. En ese sentido, el complejo y gran universo de empresas en todo el mundo nos sugiere tener una gran cautela al momento de analizar sus objetivos, naturaleza e intereses en el o los territorios donde se desenvuelven así como los incentivos -económicos, éticos o incluso, culturales- que existen en su entorno y en el interior para jugar un rol más activo, incluyente, sostenible y solidario.

De esta manera la dimensión de las empresas, el tipo de productos o servicios, objetivos, relaciones internas y externas así como, los procesos de innovación (social y económica) son fundamentales para impulsar su propia evolución y por lo tanto, para promover el desarrollo económico y social del país. Lejos han quedado los tiempos en que sólo contribuían a este tema mediante la generación de empleos, la dotación de servicios y productos de calidad o el respeto al medio ambiente. Actualmente, su impacto debe abarcar la cadena de valor, la forma en la que la empresa gana y redistribuye sus ganancias (especialmente bajo esquemas de

Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa o incluso desde la propia gestión interna), las inversiones o las nuevas áreas de negocio. Lo cual no significa que la iniciativa privada en el país sustituya el papel del Estado en el impulso del desarrollo económico y social, sino que a través de la articulación con diversos actores genere aprendizajes efectivos para promover valor económico, social y ambiental.

En este sentido, la reducción de la desigualdad en un país tiene diferentes niveles de actuación y en el caso de las empresas en México una de las áreas de oportunidad más retadora.

“México es el segundo país más desigual de la OCDE después de Chile. La publicación de la OCDE *Divide We Stand: Why Inequality Keeps Rising* (diciembre 2011) muestra que el ingreso anual promedio del 10% más rico de los mexicanos en 2010 era 27 veces superior que el del 10% más pobre, que tuvo un ingreso promedio de \$7800. Esta disparidad se compara con una proporción de 9 a 1 para el promedio de la OCDE”<sup>26</sup>

De ahí que el reto para el sector empresarial sea la generación de alianzas diferentes actores (pequeños grupos de productores, OSC, fundaciones y gobiernos para impulsar una economía incluyente que contribuya de manera eficaz a la reducción de la pobreza, incentive el trabajo decente, los mercados justos y un clima democrático mucho más activo para avanzar en una transformación económica bajo una dimensión ética y sostenible.

Uno de los principales retos que tienen las empresas en México -sean capitalistas tradicionales o bien, sociales- es impulsar un diálogo abierto respecto a cómo conciben la actividad empresarial y el desarrollo social del país. En el caso de las empresas capitalistas se han agremiado para defender diversos intereses –principalmente los económicos- a través de las cámaras empresariales, de impulsar políticas públicas o de lograr un posicionamiento en mercados exteriores. En el caso de las sociales, aunque se generan espacios de dialogo, aún siguen siendo en pequeña escala, con bajo impacto local y nacional y con retos respecto a la implementación de iniciativas conjuntas.

---

<sup>26</sup>OCDE, *Getting it Right*. Una agenda estratégica para las reformas en México, p.47.

## 2.4 ¿Qué es una empresa social?

La Economía Social<sup>27</sup> en las últimas décadas en el mundo ha incidido en el empoderamiento y transformación de las comunidades ya que ha conformado un espacio de interacciones socioeconómicas y éticas donde las personas capturan, transforman y entregan valor (económico, social y ambiental) desde una óptica empresarial diferente a la capitalista. Sin hacer una caracterización exhaustiva de las Empresas sociales observamos que se distinguen por los siguientes aspectos:

- Dependiendo de los países las personas pueden impulsar una Empresa social a través de diferentes figuras legales (cooperativas, sociedades de producción, asociaciones civiles). La figura más común es la cooperativa.
- Las personas son propietarias del capital y aunque pueden tener trabajadores que no necesariamente sean propietarios, se busca la adopción o empatía con los principios y valores.
- La toma de decisiones es participativa.
- Las utilidades se invierten en la realización de objetivos sociales, la preservación del empleo o el bienestar de la comunidad.
- Cuentan con órganos directivos y administrativos.
- Surgen en contextos de economía de mercado donde pueden interactuar con él o bien, generar redes de intercambio con otros (economía solidaria).
- Buscan maximizar los beneficios de sus actividades para tener un mayor alcance con la comunidad o el medio ambiente.
- Impulsan el desarrollo de su comunidad al considerar su relación con ella como parte de su evolución.

---

<sup>27</sup> En 1996, en la provincia de Québec, Canadá, se propusieron un conjunto de principios con el fin de renovar las iniciativas de economía social, quedando del siguiente modo: El objetivo es servir a sus miembros o a la comunidad; la iniciativa económica es autónoma respecto al Estado; en sus estatutos y código de conducta, se establece un proceso democrático de toma de decisiones, lo que implica la necesaria participación de los trabajadores y usuarios; se da prioridad a la gente y su trabajo por encima del capital en la distribución de los ingresos y excedentes; sus actividades se basan en los principios de participación, empoderamiento, y en la responsabilidad individual y colectiva. Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social, Anexo 1, Aproximación general al origen y evolución histórica del concepto de Economía Social en México y el mundo, México, 2013, p.9.

Respecto a los tipos de empresas sociales, José María Luzárraga (Figura 1) investigador en la Universidad de Mondragón sugiere una breve caracterización de empresas sociales a partir de cuatro categorías (ingresos, objetivos, propiedad y distribución de utilidades).

**Figura 1**  
**Tipos de Empresas sociales**



**Fuente:** José María Luzárraga ETEO-MUA, Sustainable Development, 2009<sup>28</sup>

De acuerdo con Luzárraga, la empresa social se orienta hacia el cuadrante del sector privado y de empresas que han adoptado estrategias que reducen impactos negativos de sus acciones a través de la Responsabilidad Corporativa. La diferencia central está en los objetivos y la definición de propiedad en la empresa social ya que esto incide en la forma como se conducen los objetivos e inclusión social.

## 2.5 La empresa social en el mundo

Dentro de la tradición europea moderna entre el siglo XVIII y el XIX encontramos las primeras experiencias cooperativas, asociativas y mutualistas en Inglaterra, Francia, Italia y España. Estos antecedentes fueron relevantes para que en 1992 el Comité Económico y Social Europeo haya impulsado el Reglamento por el que se aprobó el Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea (Reglamento CE 1435/2003 del Consejo de 22 de julio de 2003) y la Directiva por la que se

<sup>28</sup> José María Luzarraga, Undestandign the power of social entrepreneurs, consultado en [www.linkedin.com/in/jmluzarraga](http://www.linkedin.com/in/jmluzarraga), 27 marzo de 2014.



completaba el Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea. En este sentido el Reglamento caracterizaba a las cooperativas como:

“Agrupaciones de personas que se rigen por principios de funcionamiento específicos diferentes de los de otros agentes económicos, caracterizados por la primacía de la persona. Esta primacía de la persona se reflejaba en disposiciones específicas relativas a las condiciones de adhesión, renuncia y exclusión de las socias y los socios; en la regla una persona, un voto, y en la imposibilidad de que sus integrantes ejerzan un derecho sobre el activo de la sociedad cooperativa”<sup>29</sup>

Así, durante la década de los noventa e inicios del siglo XXI, las empresas de economía social ganaron espacio y reconocimiento como entidades creadoras de valor para la sociedad y economía que en tiempos de crisis económicas han destacado como entidades estratégicas en la preservación del empleo, debido a sus valores y principios. Uno de los países europeos donde la Economía Social ha sido relevante es el caso de España. A través de la Ley 5/2011, de 29 de marzo de 2011, de Economía Social Española dio reconocimiento y visibilidad al desarrollo del sector dentro del propio país y dentro de la Unión Europea para otorgar: *“Una mayor seguridad jurídica por medio de las actuaciones de definición de la economía social, estableciendo los principios que deben contemplar las distintas entidades que la forman. Partiendo de estos principios se recoge el conjunto de las diversas entidades y empresas que contempla la economía social”*<sup>30</sup>. Dentro de esta Ley, se entiende por Economía Social:

“Al conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos”.<sup>31</sup>

El impulso de estas entidades económicas no es exclusivo de países en vías de desarrollo o de sectores agrícolas. Las empresas sociales se desenvuelven en múltiples sectores de la economía y dependiendo de las legislaciones de cada país así como la naturaleza de sus objetivos, inciden en el desarrollo económico de manera significativa. De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI):

---

<sup>29</sup> Reglamento CE 1435/2003 del Consejo de 22 de julio de 2003 en <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003R1435&from=ES>, consultado el 29 de marzo de 2014.

<sup>30</sup> Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, [www.boe.es/boe/dias/2011/03/30/pdfs/BOE-A-2011-5708.pdf](http://www.boe.es/boe/dias/2011/03/30/pdfs/BOE-A-2011-5708.pdf) consultado el 29 de marzo de 2014.

<sup>31</sup> IDEM.

- En 2012 a nivel mundial las cooperativas contaban con casi 1.000 millones de socios y generaban 100 millones de empleos, un 20 % más que las firmas multinacionales.
- Asimismo, en ese mismo año las ventas de las 300 empresas cooperativas más grandes del mundo sumaban 1.1 trillones de dólares, importe comparable al PIB de algunas de las economías nacionales más importantes.
- En 2010 en Canadá, cuatro de cada 10 personas eran socias de al menos una cooperativa, mientras que en la provincia de Quebec la cifra se elevaba a siete por cada diez.
- En 2009 en Brasil, las cooperativas eran responsables de un 37.2% del PIB agrícola y el 5.4% del PIB global.
- En Noruega las cooperativas producen el 99% de la leche y derivados, las cooperativas de consumo manejan alrededor del 25% del mercado, las pesqueras son responsables del 8.7% de las exportaciones nacionales y las forestales tienen una participación del 76% en el sector. Uno de cada tres habitantes del país es miembro de una cooperativa.
- Sólo en Europa los bancos cooperativos emplean a más de 700,000 personas.
- En Francia 21,000 cooperativas dan empleo a más de 700,000 personas.<sup>32</sup>

Las empresas sociales aguardan una lógica distinta al momento de interactuar con el entorno y aunque como toda entidad empresarial tienen retos económicos, administrativos y organizacionales a nivel interno y externos, sus fines sociales la ubican como un actor fundamental dentro de la promoción del desarrollo humano y económico de un país. La importancia de la organización colectiva, los valores comunes así como los esquemas de gobernanza, administración y vínculos con el mercado desde el enfoque solidario adquieren otra connotación al centrar sus resultados en el bienestar social y la preservación del trabajo de las personas. Muhammad Yunus, premio Nobel de la Paz en 2006, uno de los principales impulsores de este concepto a nivel internacional, ha señalado:

“Una empresa social es una nueva forma de negocio. Es una aplicación directa de las estructuras empresariales *para* resolver un problema social. Los beneficios pueden reinvertirse o destinarse a las personas afectadas por el problema social, ayudando así a aliviar la situación. El inversor pretende ayudar a otros sin obtener un beneficio

---

<sup>32</sup> Alianza Cooperativa Internacional, Hechos y cifras del cooperativismo, [www.aciamericas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo](http://www.aciamericas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo), consultada el 30 de marzo de 2014.

económico para sí. La empresa social es un negocio porque debe sostenerse a sí mismo, es decir, debe generar los ingresos suficientes para cubrir los diferentes costes. Los excedentes los utiliza para ampliar las empresas o cumplir imprevistos. Una empresa sin pérdidas ni dividendos.”<sup>33</sup>

A diferencia de las empresas tradicionales, las empresas sociales son un espacio de construcción colectiva que rescata la asociación entre individuos, promueve su participación e impulsa a las personas a conducir su propio desarrollo ya que son propietarios del capital.

## 2.6 La importancia de los valores en una empresa social

Las empresas de Economía Social se caracterizan por contar con valores que orientan su comportamiento interno y externo. Aunque las personas tienen la libertad de elegir aquellos que las representarán existen algunos que caracterizan a las cooperativas a nivel internacional: ayuda mutua, igualdad, responsabilidad, democracia, solidaridad, equidad, transparencia y visión comunitaria. Estos valores son relevantes al interior y exterior de las cooperativas, no sólo desde el punto de vista ético sino también desde el enfoque de la competitividad, ya que se destacan como parte de la propuesta de valor orientando la toma de decisiones de los trabajadores y el rol dentro y fuera del territorio donde operan. Los valores tienen un alcance profundo dentro de las sociedades cooperativas ya que al tratarse de entidades colectivas orientan las visiones comunes que deben ser representadas por todos y cada uno de los cooperativistas en el transcurso de la vida cotidiana.

La ACI indica que las cooperativas en el mundo, además de guiarse por valores, también siguen los siguientes principios<sup>34</sup>:

- **Membresía abierta y voluntaria.** Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas a las personas que acepten las responsabilidades, sin discriminación alguna.
- **Control democrático de los miembros.** Los miembros son quienes colaboran en la toma de decisiones. Un socio, un voto.

---

<sup>33</sup> Muhammad Yunus, *Las empresas sociales: una nueva dimensión del capitalismo*, Paidós, Iberoamericana, p. 20.

<sup>34</sup> Alianza Cooperativa Internacional, Principios y valores cooperativos, <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>, consultada el 02 de abril de 2014.

- **Participación económica de los miembros.** Los socios contribuyen de manera equitativa al capital de la cooperativa y conservan una parte para beneficio común. Acorde al comportamiento de la cooperativa reciben una compensación limitada y designan el uso de excedentes para el desarrollo de la misma o actividades relacionadas con ellas.
- **Autonomía e independencia.** Las cooperativas son autónomas y son controladas por sus miembros.
- **Educación, formación e información.** La formación de los miembros, dirigentes, gerentes y empleados que contribuyan al fortalecimiento de la cooperativa es fundamental para fortalecerlas. Asimismo los cooperativistas deben informar acerca de los beneficios del cooperativismo.
- **Cooperación entre cooperativas.** Las cooperativas trabajan de manera solidaria con otras cooperativas en el mundo.
- **Compromiso con la comunidad.** Las cooperativas tienen en cuenta el impacto de sus actividades en la comunidad por lo que procuran el desarrollo sostenible y social.

## 2.7 La empresa social en México

El desarrollo de empresas de economía social en México ha sido un proceso muy complejo debido al bajo y desarticulado impulso que se ha dado desde el Estado hacia este tipo de entidades. Aunque a lo largo del siglo XX México hubo períodos de fomento al cooperativismo con el reparto agrario (ejidos y comunidades); la Ley General de Sociedades Cooperativas en 1994; la Ley para regular las actividades de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo en 1999 y el surgimiento de cooperativas, empresas sociales o redes solidarias de intercambio económico (ante el aumento de la pobreza) aún falta mucho por avanzar. De acuerdo con el Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social, realizado por la Universidad Iberoamericana Puebla en diciembre de 2013 en México: *“El Sector Social de la Economía no se ha consolidado como una opción de inclusión productiva, laboral y financiera”*.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Universidad Iberoamericana Puebla, Instituto Nacional de la Economía Social y Secretaría de Economía, Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social, 2013, Consultado en: [http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/DiagnosticoPFES/RESUMEN\\_EJECUTIVO\\_DIAGNOSTICO\\_INAES.pdf](http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/DiagnosticoPFES/RESUMEN_EJECUTIVO_DIAGNOSTICO_INAES.pdf)

Aunque el país tiene un desarrollo de la economía social interesante dentro de un contexto económico desigual, siguen siendo pocos ejemplos respecto al potencial que podrían tener. El fenómeno puede entenderse a partir del propio comportamiento de la economía nacional durante las últimas cuatro décadas ya que como muchos países en el mundo, la adopción de una economía liberal fue más una obligación que una elección por lo que la apuesta ha privilegiado las empresas de capital tradicional.

Sin embargo el libre mercado o, en todo caso, el Estado no fueron generando las bondades prometidas a saber, un crecimiento económico relevante, la dinamización de sectores de mayor valor agregado, una economía incluyente o un país competitivo. El número de personas en condiciones de pobreza fue aumentando y los programas del Estado para detener el crecimiento han sido asistencialistas concentrándose en la transferencia de recursos condicionada cuando, en ciertas etapas, sería mucho más benéfico generar opciones productivas sostenibles acordes a la demanda económica.

Aunque recientemente el programa Oportunidades del gobierno federal orientado a transferir ayudas económicas a familias en condiciones de pobreza, retomó la importancia del impulso a la generación de ingresos por parte de la población (cambiando el nombre a Prospera) no se visualiza una estrategia integral de largo plazo enfocada a la formación de capacidades empresariales, visión productiva sostenible y de valor agregado y un fortalecimiento institucional por parte del Estado a entidades que puedan favorecer un ecosistema favorable a la Economía Social. En este sentido varios sectores económicos hoy en día enfrentan grandes problemáticas por la desarticulación de políticas, las visiones de corto plazo así como por la corrupción y la violación a la ley.

Pese a este panorama durante la última década cuando la Economía Social en México ha ganado un mayor espacio dentro de las políticas públicas, universidades, empresas y organizaciones civiles, como una alternativa de organización productiva basada en el desarrollo social, económico y comunitario. La travesía política que siguió la aprobación de la Ley de Economía Social y Solidaria (LESS) en México -que actualmente regula las actividades en esta materia- abarcó varios sexenios y fue prueba del desinterés político de atenderlo como un sector prioritario. Varias organizaciones del sector social de la economía fueron los principales

impulsores de alimentar esta iniciativa y elevar su valoración en el desarrollo del país. Así en noviembre de 2011 la Cámara de Diputados aprobó la legislación y la envió al Poder Ejecutivo, con el entonces Presidente Felipe Calderón Hinojosa, quien a través de la Secretaría de Gobernación pronunció su veto e hizo varias observaciones. Sin embargo, el pleno consideró que algunas eran improcedentes (respecto a la regulación de la economía social y las leyes existentes) y aceptó la creación del Instituto Nacional de Economía Social (INAES) como un organismo desconcentrado de la Secretaría de Economía.

El 23 de mayo de 2013 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley de la Economía Social y Solidaria, reglamentaria del párrafo séptimo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al sector social de la Economía. En dicha Ley, en su artículo tercero define al sector social de la economía como:

“...Es el sector de la economía a que hace mención el párrafo séptimo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual funciona como un sistema socioeconómico creado por organismos de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan, en concordancia con los términos que establece la presente Ley”<sup>36</sup>

En su artículo cuarto la Ley reconoce a seis distintas formas de organización social: “ejidos; comunidades; organizaciones de trabajadores; sociedades cooperativas; empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios”.<sup>37</sup>

Por otro lado, el INAES tiene el mandato de: “instrumentar políticas públicas de fomento al sector social de la economía, con el fin de fortalecer y consolidar al sector como uno de los pilares de desarrollo económico del país, a través de la participación, capacitación, investigación, difusión y apoyo a proyectos productivos del sector”<sup>38</sup>. Al respecto cabe

---

<sup>36</sup> Ley de la Economía Social y Solidaria, reglamentaria del párrafo séptimo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al sector social de la Economía, consultada en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS.pdf> el 4 de abril de 2014.

<sup>37</sup> IDEM

<sup>38</sup> IDEM

mencionar que la creación del INAES es un avance muy importante en el impulso de la economía social en el país, ya que aunque sigue habiendo múltiples retos como la articulación legislativa y fiscal para las cooperativas; la coordinación de diversas instituciones para fortalecer la innovación dentro de emprendimientos sociales; la apertura a mercados solidarios o los incentivos para las empresas o la sociedad para intercambiar valor con empresas de economía social, por citar algunos ejemplos, podemos decir que se cuenta con un organismo público cuyas obligaciones enfocadas al posicionamiento de la economía social en el país abre una ventana de oportunidad.

En este sentido, el INAES es sólo una pieza del gran rompecabezas que representa la Economía Social en México ya que también es necesaria la activa participación de los organismos que la integran, la sociedad en general, medios de comunicación, empresas y organizaciones de la sociedad civil. De ahí que el Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social realizado en 2013 por la Universidad Iberoamericana Puebla sea un instrumento destacado en esta tarea. Además que el ejercicio que lo impulsó tuvo un carácter participativo y plural representando la consolidación de muchos esfuerzos por posicionar de manera más contundente el tema dentro de la agenda pública, las recomendaciones que establecen buscan avanzar hacia el fortalecimiento de la economía social. Una vez sistematizada la información que se obtuvo a partir de encuentros con diferentes grupos relevantes para la Economía Social, se detectó como problema principal que:

“El sector social de la Economía no se ha consolidado como una opción de inclusión productiva, laboral y financiera”<sup>39</sup>

Entre las causas<sup>40</sup> que se encontraron destacan:

---

<sup>39</sup> Instituto Nacional de la Economía Social – Universidad Iberoamericana Puebla, [http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/DiagnosticoPFES/RESUMEN\\_EJECUTIVO\\_DIAGNOSTICO\\_INAES.pdf](http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/DiagnosticoPFES/RESUMEN_EJECUTIVO_DIAGNOSTICO_INAES.pdf), México 2014.

<sup>40</sup> Instituto Nacional de la Economía Social, Secretaría de Economía y Universidad Iberoamericana Puebla, Diagnóstico del Programa de Fomento de la Economía Social. Resumen Ejecutivo, México, Diciembre de 2013, [www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/DiagnosticoPFES/RESUMEN\\_EJECUTIVO\\_DIAGNOSTICO\\_INAES.pdf](http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/DiagnosticoPFES/RESUMEN_EJECUTIVO_DIAGNOSTICO_INAES.pdf) VER:

- **Existe una reducida creación y continuidad de las Empresas de Economía Social (EES)** ya que las EES de nueva creación no cuentan con un proceso de incubación adecuado, surgen con una gestión sin visión empresarial y con carencias de capacidades técnicas y gerenciales necesarias para mejorar sus expectativas de continuidad e inician su operación en condiciones financieras y comerciales precarias.
- **Las EES presentan limitado desarrollo y baja consolidación** debido a que: Tienen acceso limitado y desfavorable al mercado ya que carecen de visión empresarial y no viven los fines, principios, valores y prácticas del modelo de Economía Social; tienen dificultades para ampliar mercados de sus productos y servicios, y son percibidos de baja calidad; tienen limitada incorporación de tecnología e innovación al proceso productivo; la mayoría registran un lento crecimiento de sus niveles de producción y ocupación.
- **Son desaprovechadas las potenciales ventajas de formar cadenas productivas entre las EES** porque priorizan su propio crecimiento sin vincularse con otras empresas del sector social para la transformación y comercialización de productos y servicios; el Sector de la Economía Social está desarticulado y disgregado por actividad económica y entre los subsectores que lo conforman; las EES no dimensionan las potenciales ventajas productivas y comerciales que derivan de la integración de cadenas productivas y es reducido el número de cadenas productivas o de valor que se han logrado integrar.
- **Los organismos financieros del sector social de la economía no se han consolidado como una alternativa dentro del sistema financiero nacional** porque un importante número de las EES del sector financiero operan con baja eficiencia; existen dificultades para la operación y futura consolidación en las cajas solidarias; fuertes dificultades de fondeo y captación de capital; los socios no siguen los principios y prácticas de la Economía Social y tienen dificultades para concluir su registro ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
- **Existe escasa visibilización en el país del Sector Social de la Economía** debido a que la sociedad mexicana desconoce las características y beneficios del modelo de gestión de la Economía Social; la educación no contribuye al conocimiento y desarrollo de la ES; las organizaciones de la sociedad civil tienen una reducida participación con los OSSE; existe mínima difusión de los principios, valores y del modelo de gestión de la ES y no



se cuenta con información estadística completa sobre el SSE.

## 2.8 El rol de la empresa social en el desarrollo socioeconómico de México

Reflexionar respecto al rol de las empresas sociales dentro de la economía mexicana es un ejercicio que debe considerar dos aspectos: el cualitativo, respecto a las referencias sociales, económicas y sociales asociadas a estos procesos; y cuantitativo, referente a la dimensión, comportamiento e impacto del sector económico. En el primer aspecto, dentro del Artículo 8 de la Ley de Economía Social y Solidaria se definen los fines que debe perseguir:

“I. Promover el desarrollo integral del ser humano; II. Contribuir al desarrollo socioeconómico del país, participando en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios; III. Fomentar la educación y formación impulsando prácticas que consoliden una cultura solidaria, creativa y emprendedora; IV. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa; V. Participar en el diseño de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social, en términos de la legislación aplicable; VI. Facilitar a los Asociados de los Organismos del Sector la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna; VII. Participar en la generación de fuentes de trabajo y de mejores formas de vida para todas las personas; VIII. Impulsar el pleno potencial creativo e innovador de los trabajadores, ciudadanos y la sociedad, y IX. Promover la productividad como mecanismo de equidad social”<sup>41</sup>

En un país en condiciones de pobreza y desigualdad apremiantes, la Economía Social es una alternativa relevante no sólo para generar recursos económicos dentro de una comunidad sino para impulsar la solidaridad, la colectividad y procesos democráticos. En este sentido, todas las experiencias de economía social y solidaria, por pequeñas que sean en México, son muy importantes en un contexto que necesita de manera urgente la construcción de alternativas socioeconómicas. El valor de la reciprocidad, colaboración, asociatividad y un modelo centrado en la persona destaca en una sociedad donde el mercado, la desigualdad y la corrupción han caminado a pasos agigantados.

El rol de la economía social en México es dinamizar realidades locales, sin perder de vista la dimensión global. Lo anterior no significa que se visualice al mundo sólo a partir de la visión de

---

<sup>41</sup> Ley de la Economía Social y Solidaria, reglamentaria del párrafo séptimo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al sector social de la Economía, Consultada en página web: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS.pdf> el 04 de abril de 2014.

nuevos mercados o socios, sino como un entorno incluyente donde convergen posibilidades, oportunidades, experiencias y fracasos similares que hay que conocer para aprender. En estos tiempos de globalización donde el peso que ha adquirido el mercado por encima del trabajo es evidente, que se requiere fortalecer con mayor convicción las alternativas socioeconómicas que desde distintos espacios cuestionan la idea del desarrollo entendida desde visiones predominantemente económicas. Es necesario que las empresas a través de sus desempeños sean sostenibles en tres dimensiones (social, económica y ambiental) tal y como lo muestra el diagrama de Venn<sup>42</sup> (Figura 2) y con ello, no comprometan los recursos de las generaciones futuras.

**Figura 2**  
**Diagrama de Venn Sostenibilidad**



**Fuente:** Gallopín Guillermo, Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico<sup>43</sup>

Los objetivos económicos, sociales y ambientales de una empresa social se deben definir desde una perspectiva sistémica que involucre una manera diferente de hacer negocios. Tal y como lo ha reflexionado la organización internacional Ashoka en su publicación *Empresas sociales. Aprendizajes sobre la práctica de Emprendimientos Sociales*:

---

<sup>42</sup> Los diagramas de Venn son esquemas usados en la teoría de conjuntos, tema de interés en matemática, lógica de clases y razonamiento diagramático. Estos diagramas muestran colecciones (conjuntos) de cosas (elementos) por medio de líneas cerradas.

**Fuente:** Gallopín Guillermo, Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico, Comisión Económica para América Latina, Chile, 2003, p. 28.

“La diferencia (entre una empresa social y una tradicional) está marcada por la misión: en los negocios o empresas sociales, el beneficio social, la inclusión y la apertura de nuevas oportunidades es su razón de ser, y la generación de excedentes económicos, un medio para conseguirlo. Esto se dice simple, pero a la hora de hacerlo realidad, modifica de manera esencial toda la operación de una empresa social, incide en su forma de gobierno, en su cadena productiva, en su relación con todos los grupos afectados por él, en cómo define sus precios o en su manera de distribuir sus excedentes. Influye en los procesos de toma de decisión y de distribución de poder, el liderazgo y la formación de equipos cobra una nueva dimensión. Algunos van más allá, y promueven, incluso, una nueva conciencia de consumo”<sup>44</sup>.

La empresa social adquiere grandes responsabilidades que la tradicional también debería atender, ya que desde la plataforma de las alternativas se debe actuar de manera congruente a las motivaciones de cambio. Las empresas sociales en México tienen el rol de impulsar la inclusión social y la disminución de la desigualdad en los territorios donde se desempeña, lo cual remite a que los cooperativistas, ejidatarios, obreros, campesinos etc., vivan los principios y valores de manera real y que sus desempeños empresariales lo reflejen. Son entidades estratégicas en la creación de empleo, productividad e innovación, y el carácter colaborativo que las distingue las posiciona como entidades constructoras de comunidades empresariales más articuladas a favor del desarrollo social y ambiental.

En cuanto al rol de las empresas sociales en aspectos cuantitativos (número de empleos creados, escala, crecimiento, mejora en los niveles de ingreso de la población) es necesario que en México con la nueva Ley de Economía Social y Solidaria se avance en la información estadística de este sector así como en indicadores que evalúen procesos, resultados e incluso el impacto de la política pública en el crecimiento y consolidación de este sector. Es importante visualizar la medición y estadística como una perspectiva que puede contribuir significativamente a la gestión de la empresa ya que al medir el desempeño de las empresas sociales se visualiza el alcance de las acciones. Al respecto, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su publicación “*Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad en Latinoamérica*”, menciona:

“Desafortunadamente, la medición de la creación de valor social para los emprendimientos sociales no es tan sencilla. Cuando se trata de medir el impacto social,

---

<sup>44</sup> Ashoka, *Empresas sociales. Aprendizajes sobre la práctica de Emprendimientos Sociales*, Consultada en [http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/negocios\\_sociales\\_ashoka.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/negocios_sociales_ashoka.pdf) el 05 de abril de 2014.

la tarea de especificar resultados es compleja. Los impactos no sólo son difíciles de cuantificar –algunos pueden abordarse exclusivamente por medio de métodos cualitativos- sino que además puede pasar mucho tiempo antes que se manifiesten. Frecuentemente, están determinados por muchos otros factores que se suman a las acciones del emprendimiento social, por lo que la atribución puede no ser clara: posiblemente resulte difícil establecer “qué causó qué”.<sup>45</sup>

Para cuantificar el impacto de la economía social en México y definir las áreas de impacto, los períodos así como las tendencias del propio sector será necesario comenzar por cuantificar la contribución al desarrollo económico territorial, el impacto en la dinámica económica social en los territorios así como en la articulación productiva que se genera entre empresas de este tipo así como en los desempeños empresariales de las personas. Será importante identificar nuevos indicadores que refieran procesos cualitativos como el empoderamiento, el carácter comunitario de las iniciativas así como el tipo de empleo que se está generando en los territorios.

## **2.9 ¿Cómo las empresas y las organizaciones de la sociedad civil pueden impulsar a las empresas sociales en México a través de esquemas de valor compartido?**

La breve aproximación conceptual que hemos revisado en los apartados anteriores respecto a las empresas y las empresas sociales señala grandes diferencias entre dos entidades económicas, especialmente en el tema del capital, la propiedad, concepción del trabajo e incluso, el rol dentro del territorio. Sin embargo, también marca retos comunes respecto a la forma como contribuyen al desarrollo socioeconómico de México y especialmente, en los mecanismos que se impulsen dentro de la sociedad para promover un diálogo abierto y un aprendizaje más profundo que permita generar cambios trascendentes en temáticas de desarrollo social. Al respecto, un principio fundamental de este argumento es que una entidad empresarial no es mejor que otra sino que son varios componentes, resultados y objetivos los que las definen; simplemente se trata de entidades que entienden la dinámica económica desde otra perspectiva y que cómo sistemas en constante movimiento necesitan renovarse para lograr su sostenibilidad y evolucionar en el quehacer económico social.

---

<sup>45</sup> Banco Interamericano de Desarrollo, Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad en Latinoamérica, Washington D.C, 2006, Ed. Planeta. p. 256.

Los esfuerzos de múltiples actores, organizaciones, universidades y emprendedores en todo el mundo por generar distintos mecanismos de colaboración entre empresas y crear valor de forma sostenible constituyen una tendencia que cada vez establece más cambios de paradigmas y nuevos retos.

En este cuadrante, las empresas tradicionales tienen una gran responsabilidad, ya que al ser mayoría deben transformar la forma en la que hacen negocios y se vinculan de forma estratégica con sus grupos de interés, con las comunidades. De ahí, que las alianzas con empresas sociales u OSC sea una ventana de oportunidad para conocerlas, entender sus objetivos, principios y contribuir a su consolidación ya que esto favorece el desenvolvimiento económico, la competitividad y el desarrollo social del país. A su vez, las empresas sociales o entidades sin fines de lucro tienen en las empresas tradicionales a aliados estratégicos para mejorar su rigor empresarial, sistemas de gestión, calidad, innovación e incluso, el acceso a mercados. Las empresas en el mundo se han transformado o deberían transitar hacia un cambio de paradigma. Tal y como lo apunta el Fondo Multilateral de Inversiones, en su publicación *La Responsabilidad Social de las Empresas en América Latina*:

“Existen muchas formas de comprender la relación de la empresa con su entorno. En el pasado, lo que primó fue lograr que la inversión tuviese el mayor rendimiento posible sin considerar la situación de los trabajadores, el medio ambiente o la comunidad. Las empresas podían lograr enormes utilidades desconociendo la necesidad de un buen clima laboral, contaminando el medio ambiente o ignorando los efectos que generaban para las comunidades que las albergaban. En las últimas décadas, poco a poco, ha aflorado una comprensión diferente. Nuevos elementos han sido incorporados en el análisis de los beneficios de las empresas y en la decisión de compra de los consumidores. La preocupación por el medio ambiente se ha profundizado. Los desastres de la naturaleza ocasionados por los procesos productivos o las formas de transportar productos han tenido efectos significativos en la conciencia mundial”<sup>46</sup>

En las empresas tradicionales o empresas sociales los componentes que dinamizan alianzas entre entidades empresariales diferentes son la apertura, la innovación en la forma de relacionarse, una visión de largo plazo, la perspectiva sistémica y un enfoque estratégico. Dicho enfoque surge a partir de la definición de objetivos comunes que consideren el triple resultado

---

<sup>46</sup> Vives Antonio y Peinado Vara Estrella (Editores), *La Responsabilidad Social de las Empresas en América Latina*, Fondo Multilateral de Inversiones, Washington, 2011, p. 35

(económico social y ambiental) y que incluso superen el concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

En este sentido, los profesores de Harvard Business School Michael Porter y Mark R. Kramer han impulsado el concepto de Valor Compartido (*Shared value*) para reinventar los negocios, propiciar la innovación y las alianzas virtuosas con las comunidades<sup>47</sup>. La propuesta del concepto hace referencia a la vinculación de los negocios con la sociedad desde el centro de sus actividades empresariales. De esta manera, Porter y Kramer hacen referencia a la forma como los ejecutivos y hombres de negocios deben ampliar una mirada más profunda de las necesidades de la sociedad, una nueva comprensión de las bases productivas sostenibles del futuro y una gran capacidad de colaborar con otras entidades empresariales (sociales) o con organizaciones sin fines de lucro. El enfoque acepta que no sólo las necesidades económicas son las que las empresas deben atender, sino también las sociales ya que de alguna u otra manera crean costos para las empresas y vulneran el entorno donde se desenvuelven.

El concepto de valor compartido que Michael Porter ha promovido a nivel internacional busca dar una alternativa innovadora de desenvolvimiento a las empresas y a la sociedad, proponiendo cambios en la forma como tradicionalmente se separan las acciones sociales y apuntando hacia la necesidad de generar estrategias de crecimiento, fortalecimiento de cadenas productivas, sustentabilidad, calidad y procesos sociales. De acuerdo con Michael Porter y Kramer:

“Existen tres formas clave en que las empresas pueden tener oportunidad para crear valor compartido: Al redefinir los productos y mercados; al redefinir la productividad en la cadena de valor y al permitir el desarrollo de un clúster local”.<sup>48</sup> El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. El concepto descansa en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor. El valor es definido por los beneficios en relación con los costos, no sólo por los beneficios”<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Porter Michael y Kramer Mark, *Creating Shared Value*, January-February 2011, p. 62.

<sup>48</sup> *Idem* p. 65.

<sup>49</sup> *Ibídem*, p. 26.

El valor compartido que promueve Porter ha introducido un cambio de perspectiva respecto al rol de la empresa tradicional y social desde una perspectiva más estratégica ya que alude a la creación de valor social a través del económico, de una transformación de paradigmas y la transformación del sistema económico. Esto significa que las alianzas privadas y públicas son más relevantes que nunca, en especial ante estos esquemas. En este sentido, las OSC que trabajan con grupos de base en el desarrollo productivo o con empresas sociales, son actores relevantes para crear vínculos colaborativos con las empresas, de promoción de desarrollo humano con las comunidades y organismos que promueven economías dinámicas e inclusivas donde el liderazgo y la realización creadora son fundamentales.

Lo anterior no se logra de manera inmediata, requiere de una planificación y alineación de objetivos respecto a las necesidades de cada sistema (tanto empresarial o social) y la forma como el gobierno fomenta la eficacia de estas relaciones e incentiva la generación de valor compartido. Es una transición de modelos que en la práctica está teniendo resultados y aprendizajes interesantes respecto a cómo la empresarialidad es un componente evolutivo para las sociedades realineando la capacidad creadora a la solución de problemáticas sociales.

## **2.10 Conclusiones**

En este capítulo se ha analizado el rol de las empresas en el desarrollo económico y social de México, revisando los principales rasgos de empresas de capital tradicional y empresas sociales. Se ha destacado en ambos casos la responsabilidad que deben asumir como actores transformadores de su realidad, en especial en el impulso de sociedades incluyentes, participativas y con capacidades suficientes para definir y promover su propio desarrollo.

En la realidad, las empresas de capital tradicional y las empresas sociales no necesariamente coinciden en los intereses y objetivos, por lo que es deseable establecer mecanismos de acercamiento ya que ambas entidades pueden generar aprendizajes valiosos a la contraparte. Dos de las áreas de potencial vinculación dentro de las empresas de capital tradicional son las de compras y las de RSE ya que a través de ellas, la colaboración con otras empresas y actores como las OSC puede permitir generar valor compartido. Es importante que el fomento a la empresarialidad social reconozca el valor que tienen las empresas en este contexto por lo que

deben visualizarse con un enfoque integral, horizontal, colaborativo y participativo. Por lo anterior, no se trata de esquemas de filantropía o de desarrollo de proveedores ya que involucra el desarrollo social de las comunidades.

En este contexto tanto empresas de capital tradicional como las organizaciones de la sociedad civil adquieren relevancia cuando se consideran actores estratégicos para promover la creación de empresas sociales. En el caso de las empresas tradicionales pueden generar relaciones de colaboración con grupos interesados en alguna actividad productiva y en colaboración con el gobierno o bien, con OSC o universidades para promover cadenas de valor, intercambio de experiencias, transferencias de conocimiento e incluso, aprender buenas prácticas de la economía solidaria. En todo caso, las propias empresas de economía social pueden fortalecerse entre ellas mismas por lo cual, los actores privados y el Estado deben impulsar las conexiones y redes necesarias para generar una agenda de temas (territoriales, productivos o empresariales) en los cuales es factible y necesario promover la articulación de esfuerzos. Es importante enfatizar en que aún se requiere el impulso de empresas sociales en diferentes sectores, territorios y grupos sociales del país y aunque aún se tengan grandes retos para fortalecerlas como una alternativa participativa, solidaria y democrática de generar riqueza, los impactos positivos que pueden generar son de gran valor para la movilidad social y el crecimiento económico del país.

En el siguiente apartado, conoceremos un caso práctico de colaboración entre una empresa de capital tradicional, organizaciones de la sociedad civil y empresas sociales para que a través de un modelo colaborativo impulsaron el desarrollo económico y social de comunidades en condiciones de pobreza en México. Examinaremos los antecedentes, objetivos, resultados así como principales aprendizajes y retos que se visualizan en una experiencia de este tipo.



## Capítulo III

### El caso del Programa de Comercialización para pequeños productores impulsado por Fundación Walmart, Fundemex y Fundes

*“Somos aves que hemos olvidado que tenemos alas”*

Lucas Márquez

#### Introducción

En capítulos anteriores hemos revisado los objetivos y misión de Fundemex como una institución orientada a promover el desarrollo económico de México a través de la colaboración con OSC, grupos de base y universidades, entre otros, para impulsar el surgimiento de empresas sociales en comunidades en condiciones de pobreza. Asimismo, hemos analizado la importancia de la empresa dentro del desarrollo económico del país y la empresa social como una alternativa destacada para la superación de la pobreza, el desarrollo territorial, la colaboración y solidaridad productiva.

En ese contexto dentro de la experiencia de Fundemex en el trabajo con OSC y grupos de base dedicados a alguna actividad productiva, una de las limitaciones más comunes expresadas por ellos mismos ha sido la comercialización. Sin embargo, desde el punto de vista institucional, el problema no consiste en la propia comercialización sino en la planeación inicial, o incluso, en la identificación de su propuesta de valor. Es decir, este problema surge por la gestación de una empresa sin una visión empresarial, el escaso acceso a la información, los patrones culturales así como el débil acompañamiento en la formación de capacidades empresariales. Por lo tanto los grupos caen en un círculo vicioso donde el débil comportamiento de sus emprendimientos fortalece la idea de que no se trata de una actividad rentable y por lo tanto, en muchas ocasiones, es contemplada sólo como una fuente de ingresos secundaria y por lo tanto, no se esfuerzan por impulsarla.

Sin embargo, para quienes se han empeñado en fortalecer su empresa bajo un enfoque social, en participar en procesos de capacitación, en cuestionar su quehacer productivo para generar mayor valor económico, comunitario y ambiental, la comercialización resulta ser más un medio

que un fin para fortalecer su actividad económica y su impacto en la comunidad como una oportunidad para crecer.

El estudio de caso que se presenta en este capítulo sistematiza la alianza de Fundemex con Fundación Walmart México (FWM) para desarrollar a pequeños productores artesanales mediante el fortalecimiento de su capacidad competitiva y de producción, así como contribuir a mejorar sus condiciones de acceso a la cadena de valor de Walmart. En este capítulo se abordará la forma en la que se concibió el Programa de Comercialización de Productos de Manufactura Artesanal, las principales inquietudes desde el punto de vista de los actores involucrados, es decir, fundaciones de segundo piso, organizaciones de la sociedad civil y grupos de base; el diseño de la “Metodología de reducción de brechas para pequeños productores”; el desarrollo del programa a cargo de la Fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes), así como la participación de cuatro entidades empresariales (cooperativas) y las organizaciones de la sociedad civil acompañantes.

Finalmente, el capítulo expone los aprendizajes, alcances y limitaciones del programa que resultan valiosos no sólo para los actores participantes sino también para ejemplificar a otros actores como se pueden generar alianzas público privadas a favor del fortalecimiento de las empresas sociales, la promoción del desarrollo humano y el impulso a una economía incluyente.

### **3.1 La alianza Fundación Walmart y Fundemex**

Fundemex y FWM iniciaron su alianza desde el año 2011 con la promoción a proyectos productivos en el marco del Fondo para el Emprendimiento Productivo (FEP) impulsado por Fundemex. FWM, al igual que la Fundación Interamericana (IAF), Femsa y la Fundación Kellogg, aportó recursos para apoyar a OSC –seleccionadas por Fundemex- que impulsaran proyectos productivos en comunidades en condiciones de vulnerabilidad. Con la aportación de FWM, IAF y Fundemex, que sumaba más de tres millones de pesos en total se co-financiaron siete proyectos en cuatro entidades de la República Mexicana (Oaxaca, Estado de México, Distrito Federal y Puebla). Como parte del Fondo para el Emprendimiento Productivo Fundemex y aliados organizaron el “I Foro de intercambio de experiencias para las OSC y grupos de base” el

25 y 26 de febrero de 2012 en la Ciudad de México. Durante el foro se discutieron dos líneas temáticas: Empresas sociales y comercialización, además de realizar una visita al Centro de Distribución de Walmart en Cuatitlán Izcali. Posteriormente cinco organizaciones realizaron pasantías a otros Estados para conocer experiencias en campo y establecer relaciones de colaboración.

El FEP, así como los programas de donación que se promovían desde las fundaciones propiciaron una reflexión crítica acerca de la sostenibilidad de los proyectos productivos apoyados (Figura 3, Conclusiones Foro de Intercambio de Experiencias OSC y GDB). Dicha reflexión implicaba un diálogo con los grupos de base acerca del producto o los productos (el valor agregado o la reconversión); la propuesta de valor; la estructura de la empresa; la adquisición de capacidades, humanas y técnicas; la cadena de valor, así como analizar el rol de la empresa de capital tradicional, y las alianzas necesarias para lograr procesos empresariales fuertes y sostenibles, entre otros aspectos.

**Figura 3**  
**Conclusiones Foro de Intercambio de Experiencias OSC y GDB**



Fuente: Documentación gráfica realizada por Carolina Mota, Fundemex, 2012

De esta manera, en 2012 FWM, Fundemex y la US Mexico Foundation, impulsaron el desarrollo de una “Metodología de reducción de brechas para pequeños productores”, con el objetivo de brindar herramientas a las personas de bajos recursos para comercializar de manera eficiente y sustentable sus productos a través de la FWM<sup>50</sup>. El desarrollo de este proyecto estuvo a cargo de la Fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes) que cuenta con una trayectoria importante en el desarrollo empresarial en México y algunos países de Latinoamérica.

En 2012 se inició una nueva fase de la alianza Fundemex y FWM a través del Fondo de Agricultura y el Fondo de Manufactura, administrados y coordinados por Fundemex. En el primero de ellos, se identificó a un aliado local, Technoserve, quien impartió talleres de capacitación técnicos a grupos de pequeños agricultores para que mejoraran sus técnicas agrícolas y adquirieran las capacidades empresariales para integrarse de manera exitosa y sustentable a la cadena de valor de Walmart. El proyecto incluyó a cinco grupos productivos<sup>51</sup>: manojo (cilantro, espinaca, brócoli, cebolla cambray y pepino) en Tecamachalco, Puebla; plátano en Colomo, Colima; mango en Parácuaro, Michoacán; toronja en Nueva Italia, Múgica, Michoacán, y papaya en Parácuaro, Michoacán. Durante el proyecto hubo una alianza entre el grupo de papaya y mango por lo cual se terminó el proyecto con cuatro grupos.

Todos los agricultores recibieron capacitación técnica por parte de Technoserve, visitaron los Centros de Distribución de Walmart más cercanos, fueron dados de alta como proveedores, trabajaron en la reducción de costos y recibieron recursos para adquirir activos fijos o para financiar capital de trabajo recomendado por Technoserve en su diagnóstico. Los resultados del proyecto fueron relevantes, tanto en ventas como en el aprendizaje de la cadena de valor ya que las ventas totales de los grupos entre octubre de 2012 y enero de 2013 fue de \$ 9,655,330.42 (nueve millones seiscientos cincuenta y cinco cientos treinta pesos 100/42 M/N). Además que uno de los grupos, el de plátano, durante 2013 se convirtió en el proveedor más importante para Walmart Guadalajara.

Sin embargo y pese a los logros que se alcanzaron durante este proceso aún existían grandes retos al interior de los grupos (desarrollo humano, acompañamiento y empresarialidad) así

---

<sup>50</sup> En los apartados siguientes se describirá con mayor detalle el desarrollo e implementación de dicha metodología ya que es la base del estudio de caso que aborda el presente trabajo de investigación.

<sup>51</sup> Estos grupos no necesariamente estuvieron acompañados de una organización de la sociedad civil.

como al interior de Walmart, ya que, aunque hubo algunos cambios en el área de compras (al mejorar la comunicación con FWM acerca de los objetivos del programa) aún existían áreas de oportunidad para impulsar procesos de desarrollo agrícola, humano y comunitario. Resulta importante destacar que pese a ser grupos de pequeños productores consideraban que las carencias eran sus necesidades primordiales cuando en realidad era la nula o baja organización para alcanzar objetivos comunes. Las conclusiones y aprendizajes por parte de Technoserve acerca de este proyecto fueron:

- Los procesos de desarrollo humano son muy importantes dentro de la formación empresarial ya que propician la promoción de la persona.
- No sólo se necesita generar casos de negocio por producto o grupo, sino analizar los sectores para identificar aquellos que tengan capacidad de desarrollo a futuro y de ofrecer mayor potencial para los pequeños agricultores.
- Uno de los mayores retos al interior de los grupos es la organización interna ya que priorizan la producción y venta pero no los procesos, objetivos, principios y valores de las empresas.
- Cuando las empresas sociales entran en vinculación con una empresa de capital tradicional lo más importante es: perder el miedo a comercializar (realizar la primera entrega de manera rápida, incluso sin contrato); vencer los miedos; tener acompañamiento y el involucramiento del área de compras en el desarrollo empresarial de los productores.
- Vincular a agricultores con empacadores con experiencia evita contratiempos logísticos al inicio.

En el caso del Fondo de Manufactura que impulsó el Programa de Comercialización de Productos de Manufactura Artesanal tuvo una dinámica propia que generó valiosos aprendizajes no sólo para los grupos de base sino para las OSC acompañantes y las fundaciones promotoras. A diferencia del Fondo de Manufactura, éste no contaba con el desarrollo de una metodología de manera previa, había más actores involucrados, el alta de proveedor se realizaba a través de fundación y los productos buscaban un canal de distribución, aunque no partían de una demanda. Otra de las diferencias era que se trataban de empresas sociales que contaban con una trayectoria, un producto y medios de comercialización.

### **3.2 Desarrollo de la Metodología de reducción de brechas para pequeños productores**

En el año 2012, la US Mexico Foundation, FWM, Fundemex y Fundes (con recursos complementarios de la Secretaría de Economía) unieron esfuerzos para impulsar el desarrollo de una metodología que pudiera guiar a empresas comunitarias (apoyadas en conjunto o de manera separada) a mejorar su desempeño empresarial. La inquietud, como ya se ha mencionado, derivaba de la dificultad de estos emprendimientos de contar con un plan de negocios que les permitiera identificar sus mercados, diseñar una estrategia que respondiera a las necesidades del mismo y a consolidarse como empresas sociales.

De las tres fundaciones de segundo piso que formaban parte de la alianza, sólo la FWM tenía un programa vinculado a su empresa para comercializar productos provenientes de comunidades organizadas y acompañadas por una OSC. Este programa de comercialización contemplaba la reducción inicial de costo de almacenaje en los centros de distribución; el pago a 20 días; el ingreso de la solicitud de alta de proveedor por medio de fundación, además de la devolución de las utilidades de los productos vendidos para la reinversión en las comunidades a través de un proyecto implementado por la OSC acompañante.

En este sentido, FWM, Fundemex y la US Mexico Foundation tenían la inquietud de impulsar mecanismos de colaboración más estratégicos entre grupos de base y empresas, ya que la tendencia en estos procesos en México ha sido comercializar productos sin partir de la demanda, no considerar criterios de mercado (calidad, normas, competencia, costos) y por otro lado, era necesario identificar al interior de Walmart los cambios que se debían impulsar para que no sólo se tratase de un programa de ayuda a la comunidad, sino un programa de desarrollo económico que incorporara aspectos económicos, humanos y sostenibles. Es decir, no sólo se debía atender aquello que los grupos de pequeños productores o artesanos requerían, sino también los cambios que se debían generar en la empresa y fundaciones de segundo piso, para promover procesos sustentables.

El reto era muy grande ya que Walmart es una empresa de capital tradicional que buscaba avanzar en sus propios intereses, tiempos y objetivos; los cuales no necesariamente eran los de la Fundación, Fundemex, Fundes, OSC y grupos de base. Sin embargo, se consideraba que se

podría generar un esquema de ganar-ganar dada su apertura de fungir como plataforma de comercialización y aprendizaje para las personas.

Fundemex fue la institución responsable de realizar una convocatoria pública a firmas consultoras para encontrar a la organización que desarrollaría la metodología. Una vez que analizaron varias propuestas, las fundaciones promotoras eligieron en conjunto a Fundes por su experiencia en el sector empresarial y porque el proyecto que presentó respondía a los objetivos que se buscaba alcanzar. Fundes propuso como objetivo general “Realizar una metodología de cierre de brechas de comercialización que contemple los requerimientos de la empresa para comercializar productos artesanales y las necesidades y áreas de oportunidad de un grupo de pequeños productores”. Y como objetivos específicos planteó: 1) Desarrollar habilidades empresariales en tema de estrategia, mercado-producción, registros contables, costos, precio de venta y logística y 2) Cumplimiento de los requerimientos de Fundación Walmart para la comercialización de sus productos en sus tiendas.

La identificación y la invitación de pequeños productores y empresas sociales apoyados por las fundaciones estuvo a cargo de Fundemex, quien también fungió como coordinador del fondo, es decir, como entidad responsable de dar seguimiento al plan de trabajo de Fundes. Una vez que se identificaron dichos grupos y empresas (que habían trabajado con alguna de las fundaciones promotoras) y éstos aceptaron la invitación a participar en el proyecto, se seleccionaron y organizaron en dos grupos:

**Primer grupo. Desarrollo de proveedores (con metodología en sitio y componente de inocuidad de alimentos)**

- Productores de chocolate, Soconusco, Chiapas
- Productores de miel, Terrentate, Tlaxcala
- Productores de mezcal y miel de agave, Yautepec, Oaxaca

**Segundo grupo. Desarrollo de proveedores con componente de colectivo social**

- Artesanos de fibra, Tabasco

Adicionalmente, se seleccionaron cuatro empresas sociales para formar el tercer grupo, determinar su modelo de negocio y definir áreas de oportunidad para el desarrollo de su actividad productiva y posicionamiento en el mercado. Las empresas seleccionadas fueron:

**Tercer grupo. Empresas por mejorar su modelo de negocio y desarrollar áreas de oportunidad para el desarrollo de su actividad productiva**

- Centro de Desarrollo Rural, San Miguel Tenextatiloyan, Puebla
- Productoras de tostadas, Usmajac, Jalisco
- Promixteca, Huajapan de León, Oaxaca
- Fructierra, Tlalmanalco, Estado de México

De acuerdo con el esquema de trabajo planteado por Fundes (Figura 4) las fases de diagnóstico y evaluación de desempeño de los dos primeros grupos, así como las entrevistas a las empresas del tercer grupo, estuvieron a cargo de consultores de Fundes, quien en total dio 44 horas de consultoría y 50 horas de capacitación de trabajo directo con los productores.

**Figura 4**  
**Esquema de trabajo de Fundes en el desarrollo de la Metodología cierre de brechas**



**Fuente:** Mancilla Silvia, Sistematización de la Metodología Cierre de Brechas, México, 2012, sin publicar.



En la fase de diagnóstico de los dos primeros grupos, Fundes detectó las áreas de mejora de las empresas, analizando su mapa estratégico, producción y operaciones, finanzas, recursos humanos y capacitación y mercado y comercialización. Con base en ello formuló planes de acción. El diagnóstico de las tres primeras empresas sociales del grupo uno (Desarrollo de Proveedores, Cuadro 5) fue el siguiente:

**Cuadro 5**  
**Diagnóstico del grupo de Desarrollo de Proveedores (principales áreas de mejora)**

Áreas de mejora de la empresa	Características principales
<b>Mapa estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La misión, visión y objetivos estratégicos no se viven en la empresa o no se cuenta con ellos</li> <li>• Socios poco involucrados</li> <li>• Cooperativas</li> <li>• Interés por mejorar el nivel de vida de los socios</li> <li>• Los caminos para llegar a las empresas y las comunicaciones son deficientes (a excepción del Consorcio de exportación Tlaxcala Honey)</li> </ul>
<b>Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de control y análisis financiero</li> <li>• Problemas de pasivos</li> <li>• Requieren mejorar los equipos (mantenimiento)</li> <li>• Problemas con estructuras de costos en los productos</li> <li>• Problemas de financiamiento y operativos</li> </ul>
<b>Producción / Operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas con capacidad instalada, equipo e infraestructura para producir</li> <li>• Instalaciones que no cubren con normas de inocuidad para la producción de alimentos (Solamente la de productores de Chocolate)</li> <li>• Equipo incompleto para la producción de procesos continuos</li> <li>• Instalaciones deterioradas</li> <li>• Las plantas no funcionan al 100% de su producción</li> </ul>
<b>Recursos Humanos / Comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de personal capacitado</li> <li>• Plantillas de personal incompletas realizando funciones múltiples</li> <li>• Desconocimiento de responsabilidades</li> <li>• No cuentan con estructura organizacional formal y/o documentada</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con estructura o plan de ventas</li> </ul>

<b>Mercado / Comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con producto o mercado objetivo</li> <li>• No tienen estructura comercial</li> </ul>
-----------------------------------	--

**Fuente:** Mancilla Silvia, Sistematización de la Metodología Cierre de Brechas, México, 2012, sin publicar.

El segundo grupo, artesanos de fibra, en Tabasco, se componía de siete artesanos que trabajaban productos decorativos y de uso cotidiano. No estaba constituido legalmente por lo que no contaba con una estrategia, plan de negocios o definición de mercado para diferenciarse. De tal forma que, al igual que las tres empresas del grupo uno, después del diagnóstico, Fundes acompañó a esta empresa para guiar la implementación de su plan de acción a través de la capacitación empresarial. Finalmente, se realizó una evaluación de desempeño y evolución durante el programa.

Respecto al grupo tres, Empresas por mejorar su modelo de negocio y desarrollar áreas de oportunidad para el desarrollo de su actividad productiva, Fundes partió de un diagnóstico ya que ninguna de ellas lo tenía. Se analizó el cliente y mercado, finanzas, infraestructura y la oferta de valor con la herramienta del *Business Canvas* (o lienzo, como es conocido en español). En dicho análisis, dos emprendimientos fueron los que destacaron en la oferta de valor y calidad de sus productos: el Centro de Desarrollo Rural (Cesder) en Puebla, con la cooperativa Tozapan Pankizaske, que cuenta con 37 socios y 28 asociados que comercializan 19 productos (mermeladas, especias, miel, madera, barro); y las productoras de Tostadas de Jalisco (Mujeres de Axomaxac SC de RL), conformada por siete mujeres.

El trabajo realizado con cada uno de los tres grupos generó aprendizajes muy interesantes para el desarrollo de la metodología de reducción de brechas para pequeños productores y la promoción de empresas sociales a partir de la participación de fundaciones, OSC y empresa de capital tradicional. Se detectó que en todos los grupos había una gran disposición a recibir talleres de capacitación, información y realizar un diagnóstico de su actividad productiva; es decir, existe un reconocimiento de que la falta de capacidades empresariales ha generado muchas de las problemáticas a las que se enfrentan. En este sentido, es importante destacar que no sólo se trata de la impartición de talleres de capacitación, infraestructura o capital sino del seguimiento o involucramiento en el plan de acción por parte de otros actores (empresas,

fundaciones, organizaciones de la sociedad civil o universidades) para que, sin adquirir las responsabilidades de la empresa social, fortalezcan la empresa y la oferta de valor.

Otro de los hallazgos durante este proceso fue que el mal estado de los caminos y la deficiente infraestructura en la mayoría de los grupos, limita la actividad productiva. En este sentido, es deseable que a partir de ello se definan las estrategias comerciales e incluso, las alianzas con los gobiernos municipales para promover el mejoramiento de las vías de acceso y la infraestructura. Lo anterior es algo que facilita el desarrollo de empresas sociales y dadas las carencias que prevalecen en comunidades en condiciones de pobreza, es deseable promover la intervención estratégica del Estado.

Finalmente, el tercer hallazgo fue descubrir que aunque hay necesidades comunes respecto a temas de capacidad empresarial, los emprendimientos siguen siendo muy diversos (con diferencias en el número de integrantes) y, por lo tanto, sus necesidades son muy específicas, por lo que el impacto o replicabilidad de sus modelos es un proceso complejo. A partir de estos resultados, Fundes propuso agrupar y diferenciar el grado de desarrollo empresarial de las organizaciones para determinar el tipo de trabajo de acompañamiento, el tiempo y los recursos necesarios para fortalecer sus capacidades empresariales así como, un mejor vínculo con el mercado donde no sólo se consideraba a Walmart sino a otros mercados e incluso otras estrategias de comercialización que por los alcances del diagnóstico no fueron desarrolladas. De esta manera, Fundes conformó la pirámide de producción artesanal (Figura 5) que planteaba la división de tres grupos que reunían características similares a partir de las cuales se podía estructurar un acompañamiento específico por parte de organizaciones de la sociedad civil, fundaciones y empresas, tal y como se desarrolló en una segunda fase del proyecto a través del Fondo de Manufactura.

**Figura 5**  
**Pirámide de producción artesanal**



**Fuente:** Mancilla Silvia, Sistematización de la Metodología Cierre de Brechas, México, 2012, sin publicar.

### **3.3 La Cadenas de valor como enfoque esencial: revisión conceptual**

Como se ha mencionado, al interior de los grupos de pequeños productores era fundamental trabajar a partir de una perspectiva de cadena de valor que no sólo contemplase aspectos que les conciernen a ellos, sino también a los actores involucrados en la misma cadena o bien, a los actores que, sin estar involucrados directamente, pueden participar para impulsarla. Durante la construcción de la metodología de reducción de brechas para pequeños productores, Fundes trabajó en aquellos aspectos que era necesario reforzar con las empresas sociales pero no contempló (por las características del proyecto) al resto de los actores (fundaciones y empresas, por ejemplo) que integran la cadena de valor.

En este sentido, la literatura nos habla de aspectos esenciales en el trabajo de la cadena de valor: una visión integral de toda la cadena (por parte de todos los actores que la conforman) y la articulación con el mercado, ya que si la demanda no proviene de ahí, las personas se perjudicarán por no poder vender sus productos y su costo de oportunidad será alto. De acuerdo con la Fundación Codespa:

“En el momento en que las oportunidades comerciales son reales, hay un mayor incentivo para trabajar unidos en la cadena, mejorar la competitividad y desarrollar acciones coordinadas para asegurar calidad, mercado y sostenibilidad”<sup>52</sup>

Lo anterior ubica a la empresa y a las OSC como actores fundamentales para asegurar la realización de dichos aspectos y lograr la sostenibilidad y competitividad de los emprendimientos. De tal forma que se deben construir relaciones de confianza, impulsar trabajo colaborativo, adquirir compromiso y equidad en las relaciones para que el la alianza sea organizada, avance hacia objetivos comunes y tenga un mayor alcance para corregir en el proceso aquellas distorsiones que impiden esquemas ganar-ganar para los productores, las empresas y las comunidades.

La empresa de capital tradicional y todos los actores involucrados deben reconocer que el desarrollo de cadenas de valor implica procesos y relaciones diferentes a los de una cadena productiva tradicional. De acuerdo con la Fundación Codespa las diferencias que más destacan son:

**Cuadro 6**  
**Diferencias entre una cadena productiva y una cadena de valor**

Aspecto	Cadena productiva	Cadena de valor
<b>Estructura organizativa</b>	Actores independientes	Actores dependientes
<b>Orientación</b>	Liderado por la oferta	Liderado por la demanda
<b>Identificación de mercado</b>	Potencial de mercado	Nicho y negocios concretos
<b>Elemento principal</b>	Costo / Precio	Valor / Calidad
<b>Estrategia</b>	Productos básicos ( <i>commodities</i> )	Productos diferenciados
<b>Relación entre actores</b>	Informal	Formal
<b>Visión de la relación</b>	Corto plazo	Largo plazo
<b>Nivel de confianza</b>	Bajo/medio	Alto
<b>Flujo de información</b>	Escasa o ninguna	Amplia

Fuente: Fundación Codespa, con información de Hobbs y Bouma (2000)

Este cuadro comparativo ayuda a reconocer las condiciones bajo las cuales se puede hablar de una cadena de valor o bien, de una estrategia de la empresa por contribuir al desarrollo de capacidades de pequeños productores y de empresas sociales. En este sentido, el rol de la

<sup>52</sup> Fundación CODESPA, *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*, España, 2011, p. 16.

empresa promotora de capital tradicional, las fundaciones y OSC continúa siendo muy valioso ya que pueden incidir en mejorar la calidad de los productos y los costos, a innovar, fortalecer la estructura empresarial, favorecer la gobernabilidad equitativa, mejorar los flujos de información y sobre todo a asegurarse de dejar la capacidad instalada a los actores para que haya una mejora sistémica, sostenible y comunitaria. Uno de los aspectos fundamentales es visualizar en la comercialización y proceso productivo una oportunidad de fortalecer el carácter social de las empresas, de avanzar en la organización y en los beneficios colectivos.

Dentro del desarrollo de la Metodología para cierre de brechas y posteriormente en el Fondo de Manufactura, estos aspectos destacaron por las características del mercado con Walmart y Fundemex así como los de los pequeños productores. Asimismo se descubrieron otros aspectos que pueden generar oportunidades de desarrollo para los actores participantes (empresas, empresas sociales y OSC).

### **3.3 Programa de Comercialización de Productos de Manufactura Artesanal**

Una vez concluido el proceso de desarrollo de la metodología de cierre de brechas para pequeños productores, FWM Walmart y Fundemex continuaron en el segundo semestre del 2012 con una segunda etapa del proyecto a través del Programa de Comercialización de Productos de Manufactura Artesanal, cuyo objetivo era: “Desarrollar a pequeños productores artesanales mediante el fortalecimiento de su capacidad competitiva y de producción, así como contribuir a mejorar las condiciones de acceso de los productores a la cadena de valor de la empresa Walmart”.

Ambas fundaciones publicaron una convocatoria dirigida a organizaciones de la sociedad civil, que impulsaran proyectos productivos y de desarrollo comunitario en zonas vulnerables del país, con una visión de largo plazo, promotoras del desarrollo de base y que trabajasen para fortalecer las capacidades autogestivas de las comunidades. El objetivo de la convocatoria era: “Impulsar el fortalecimiento de las capacidades del sector productivo artesanal mediante un proceso de capacitación y acompañamiento técnico a grupos de pequeños productores, con el fin de facilitar la comercialización de sus productos en el piso de ventas de Walmart de México” y el objetivo específico: “Identificar nuevos grupos de productores que cuenten con el

potencial de participar en el Programa de Comercialización de Fundación Walmart pero que requieran fortalecer primero sus capacidades humanas, técnicas y empresariales”.

En la convocatoria (Anexo 1) se señalaron los criterios de selección para las OSC, los grupos de pequeños productores y los productos. El apoyo consistía en el fortalecimiento de capacidades empresariales y acompañamiento técnico para vender en tiendas Walmart. Fundemex fue la entidad responsable de recibir las propuestas, preseleccionar a las OSC y junto con FWM elegir a las participantes del Programa (Cuadro 7). Asimismo, fue responsable de seleccionar a la entidad que impartiría los talleres de capacitación y acompañamiento técnico, que por experiencia en el sector y afinidad de la propuesta con el programa resultó ser Fundes.

**Cuadro 7**  
**Organizaciones y empresas seleccionadas para participar en el Programa de Comercialización de Productos de Manufactura Artesanal**

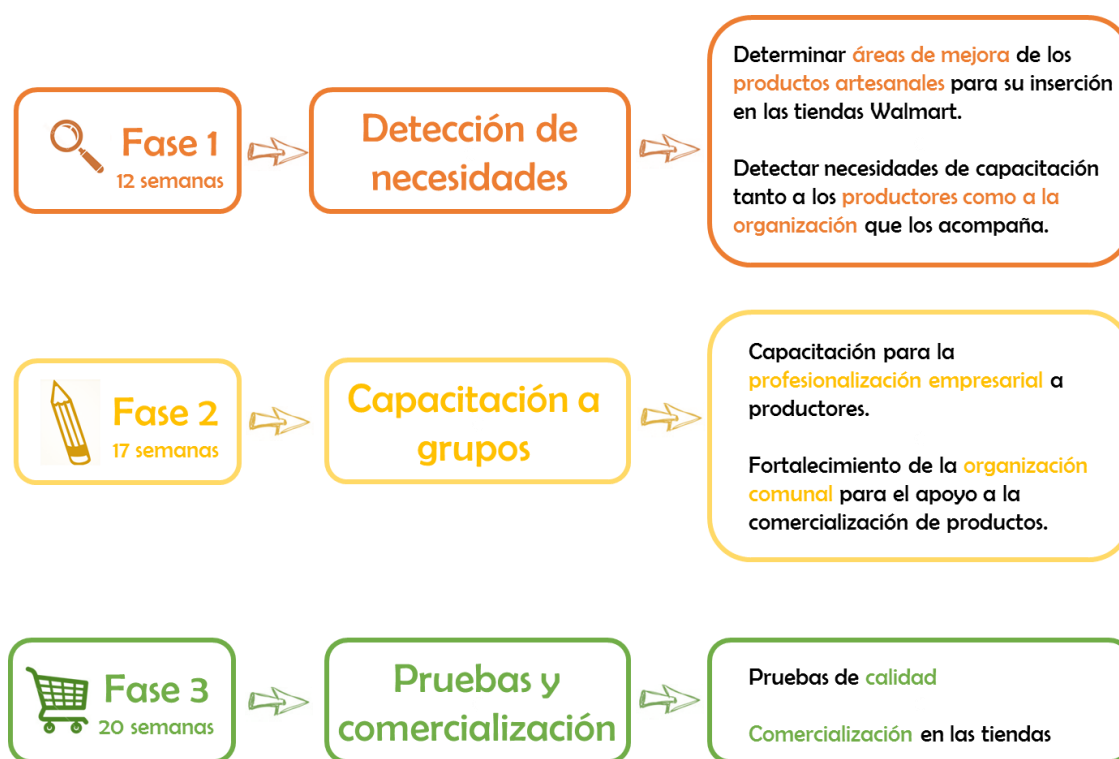
OSC	Grupos de pequeños productores	Producto	Estado
<b>Fundación Comunitaria Oaxaca A.C</b>	Cooperativa de Cosméticos Naturales de Mazunte y Servicios Turísticos RL de CV	Cremas naturales	Oaxaca
<b>Fundación Haciendas del Mundo Maya A.C</b>	Kichpan Coole SC de RL	Artesanías de palma	Yucatán
<b>Pro Bruno A.C</b>	Ankalli SA de CV	Sandalias	Morelos
<b>Queretanos Unidos por la discapacidad A.C</b>	Pan que Ayuda A.C	Panques	Querétaro
<b>World Vision Mexico A.C</b>	Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Indígenas de la Huasteca Potosina AC	Café orgánico	San Luis Potosí

**Fuente:** Elaboración propia, Fundemex.

### 3.4 Fases del Programa

Con base en la experiencia del desarrollo de la metodología de cierre de brechas, Fundes propuso la realización del programa en tres fases: 1) detección de necesidades, 2) capacitación a grupos y pruebas y 3) comercialización (Figura 6). Es preciso recordar dos características de este proceso: los grupos y empresas sociales debían tener un *desarrollo empresarial* previo y debía ser la primera vez que comercializaban en un mercado como Walmart.

**Figura 6**  
**Fases del Programa de Comercialización de productos artesanales**



**Fuente:** Mancilla Silvia, Sistematización de la Metodología Cierre de Brechas, México, 2012, sin publicar.

En la primera fase, Fundes recopiló información de la organización y empresa; desarrolló herramientas de diagnóstico así como, el contenido de los cursos de capacitación empresarial. Asimismo diseñó un curso especial respecto a la comercialización con Walmart con el objetivo de que las empresas sociales conocieran el proceso de alta de proveedores, sus implicaciones, requerimientos, áreas de oportunidad y restricciones. Durante esta etapa, se levantaron los diagnósticos de las empresas para revisar el estado de los productos y conocer de manera



cercana la realidad y la OSC acompañante. Esta primera etapa fue muy importante para generar las relaciones de confianza entre productores, organizaciones y consultores de Fundes, así como para plantear objetivos del programa y asumir compromisos.

Con base en los diagnósticos realizados se determinó la continuidad de los grupos en el programa. Sólo uno de ellos no continuó: Queretanos unidos por la discapacidad con la Cooperativa Pan que Ayuda A.C, ya que se detectó que no se encontraban en operación, su estructura empresarial requería una incubación más que el desarrollo de capacidades, no contaban con documentación estratégica, estaban en la espera de un recurso de gobierno del Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) y respecto al producto se requería trabajar más con la receta así como analizar la estructura de costos. Como responsable de la administración del Fondo de Manufactura, Fundemex fue la institución encargada de comunicar a la organización esta decisión y explicar detalladamente los motivos, así como la relevancia de construir la propuesta de valor, ajustar procesos internos y adquirir experiencia empresarial dentro de un proceso de incubación. De haber continuado con el proceso, las fundaciones promotoras y Fundes consideraban que la cooperativa se sometería a una esquema de muchas exigencias que probablemente causaría más daños que beneficios. La respuesta de Queretanos Unidos por la discapacidad fue favorable y el diagnóstico de Fundes permitió trazar un plan de acción que en los meses siguientes desarrolló fuera del programa.

Una vez concluidas las primeras doce semanas de la fase uno, Fundes inició con la capacitación de las cuatro empresas restantes en grupos de 15 a 30 personas. Es importante mencionar que en cada entidad Fundes contaba con consultores que fueron los responsables de trabajar con los grupos y organizaciones y que en el caso del grupo más grande, la Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Indígenas de la Huasteca Potosina AC, se crearon cuatro grupos. Se detectó que era mejor contar con grupos pequeños para un buen desarrollo pedagógico de la capacitación, así como generar compromisos de asistencia y sobre todo, el cumplimiento de las acciones que al final de cada sesión las personas detectaban. La fase dos se extendió más de lo estimado ya que aunque los grupos tenían un mejor nivel de desarrollo empresarial, requerían ajustar múltiples procesos y dar seguimiento a su plan de acción.

Finalmente, la última etapa de pruebas de calidad y comercialización en tiendas, contempló la evaluación de procesos, el alta de proveedor en Walmart y la venta del producto. El rol de Fundes concluyó en la primera actividad de esta fase ya que la comercialización dependió de FWM, en tanto que el seguimiento al plan de acción y el seguimiento al desarrollo de proyectos de reinversión de las utilidades de los productos una vez realizadas las primeras ventas, estaría a cargo de Fundemex.

### 3.5 El Plan de capacitación empresarial a pequeños productores

Para fortalecer capacidades empresariales de las empresas sociales participantes, Fundes desarrolló una propuesta de capacitación con una duración de 20 horas, separadas en cursos semanales de 4 horas para grupos de 25 – 30 integrantes (como máximo). En total, se integraron cinco módulos que contenían las siguientes temáticas:

- **Módulo uno. Organización de la empresa social.** El módulo aborda la disposición de las personas para experimentar procesos de cambio y aprendizajes a través de la gestión de las empresas sociales. Explica el significado e implicaciones de estos emprendimientos comunitarios así como, sus valores y principios. Impulsa la reflexión respecto a las ventajas que tienen los modelos de producción desde las empresas sociales, la calidad y el cliente, así como la importancia de realizar una buena gestión para convertirse en empresas competitivas y sustentables. Destaca la participación de las personas enfatizando en la equidad de género como una condición necesaria para la buena organización empresarial.
- **Módulo dos. Administración.** En este módulo, se exploran conceptos como la identidad de la empresa para definir actividades y roles específicos. Se aborda el concepto de planeación estratégica (misión, visión y objetivos) y de plan de acción, como una herramienta para que la empresa llegue a su meta de mercado en plazos determinados por ella misma. Asimismo, se reflexiona respecto a los pensamientos y actitudes que favorecen el ciclo de planeación (planificar, hacer, verificar y actuar) y se analiza la importancia del control financiero (precio, costos y errores más comunes para fijarlos) estableciendo ejercicios para los grupos participantes.

- **Módulo tres. Operación.** Se identifican los principales factores que intervienen en el proceso productivo de las empresas sociales a través de la revisión al método japonés de las 5s (Selección, organización, limpieza, estandarización y disciplina), los recursos humanos y materiales de la empresa, la negociación, compras y alianzas con otros actores para lograr economías de escala, los canales de distribución y los objetivos de cada empresa con Walmart.
  
- **Módulo cuatro. Comercialización I.** Se explican diferentes elementos para comercializar de manera más eficiente, así como los diferentes segmentos de mercado que existen y las razones que definen una compra. Se reflexionó la marca de los productos, los diferentes tipos de clientes, la competencia, la fijación del precio y la atención al cliente.
  
- **Módulo cinco. Comercialización II.** Se conocen las ventajas de las cadenas productivas así como los elementos que hacen única la oferta de valor de las empresas sociales a través de la herramienta del *Business Canvas* (Lienzo). Se reflexiona acerca de la sustentabilidad y responsabilidades de la empresa, el comercio justo así como los elementos claves para elaborar una estrategia de comercialización.

Durante los módulos se desarrollaron múltiples dinámicas y además se orientaron a trabajar las áreas de oportunidad que habían sido detectadas durante el diagnóstico. Adicional a los talleres de capacitación, los consultores trabajaron con las personas en su desarrollo humano y adquisición de confianza ya que los contenidos revisados durante el programa propiciaron un cuestionamiento acerca de su actividad productiva, su rol y objetivos a futuro. Se detectó que aunque las personas desean ser capacitadas en temas empresariales, el acercamiento con la persona y el fortalecimiento de la autoconfianza y autoestima es fundamental para avanzar de manera integral. En la estructuración de los módulos no se incluía este aspecto; sin embargo en la realidad los consultores lo trabajaron fuertemente a través de la construcción de relaciones de confianza y dialogo con las personas.

### 3.6 El proceso de desarrollo de capacidades de las empresas sociales

De acuerdo con los objetivos estipulados en la convocatoria inicial a las OSC y grupos de base, el proceso de fortalecimiento de capacidades se dirigía principalmente a los miembros de la empresa social, aunque también era muy importante que participase la OSC acompañante ya en todos los casos el trabajo que tienen en las comunidades se mantendrá y ellos son quienes acompañan. Como se mencionó anteriormente, el desarrollo de capacidades empresariales tuvo variables similares y otras que se ajustaron a los casos de cada empresa ya que su composición, producto y condiciones cambiaban significativamente.

En este sentido, el grado de evolución de cada grupo dependió de su estado inicial y de elementos que fueron descubriendo conforme el proceso de capacitación se fue desarrollando. Fortalecer capacidades empresariales no sólo implica profundizar en aspectos de carácter económico, del comportamiento del mercado o de la calidad de los productos, sino en cómo los grupos se apropian de sus propios procesos y construyen su empresa social bajo una propuesta de valor que genere desarrollo humano y sostenible en sus comunidades. Es un reto de construcción de empresariedad a partir de aquellos *elementos relevantes* para las personas que también ha de desarrollarse en las empresas, fundaciones y organizaciones de la sociedad civil promotoras.

Las cuatro empresas sociales que trabajaron en este proceso tuvieron un desenvolvimiento propio, ilustran casos diferentes en cuanto a producto, forma de organización, experiencia empresarial, relación con la OSC acompañante y objetivos estratégicos. Los casos brindan un panorama de actores y lecciones interesantes que se abordarán al final del capítulo.

#### 3.6.1 Cooperativa de Cosméticos Naturales de Mazunte y Servicios Turísticos RL de CV

La Fundación Comunitaria Oaxaca A.C.<sup>53</sup> (FCO) fue la OSC responsable de presentar propuesta ante Fundemex y FWM para que la Cooperativa de Cosméticos Naturales de Mazunte<sup>54</sup> y

---

<sup>53</sup> La FCO surge en el año 1996 con la misión de: “Impulsar la participación de la sociedad para el mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de los núcleos de población marginada y vulnerable de la comunidad oaxaqueña, mediante iniciativas que generen cambios fundamentales y perdurables”. VER <http://www.fundacion-oaxaca.org/>

Servicios Turísticos (Cooperativa de Cosméticos Mazunte) ingresara al programa de fortalecimiento. Esta cooperativa forma parte de una red de 13 emprendimientos sociales en el Estado que unieron esfuerzos con la FCO para fortalecer sus capacidades empresariales, mejorar su estructura comercial y su impacto en el mercado<sup>55</sup>. La Red de comercialización se ha constituido bajo un proceso participativo que desde el año 2013 ha realizado actividades para mejorar sus canales de comercialización bajo una marca en común. De tal forma que la capacitación de Fundes complementó los esfuerzos de la Red y la FCO.

La Cooperativa de Cosméticos Mazunte surgió en este pequeño pueblo en la costa de Oaxaca como una alternativa económica sustentable para los habitantes, ya que durante la década de los 70s Mazunte se había convertido en el centro de caza de tortugas en México con su propio matadero. Debido a la disminución de tortugas en México, se prohibió la comercialización de carne y huevos, de tal forma que la población que antes se dedicaba a dicha actividad tuvo que encontrar otras alternativas económicas como el ecoturismo basado en la conservación de las tortugas y el desarrollo de cosméticos naturales.

La Cooperativa de Cosméticos Mazunte fue conformada en 1995, por lo que cuenta con gran experiencia en su actividad empresarial (de los emprendimientos seleccionados en el programa es la más antigua). La integran 13 miembros, 10 mujeres y tres hombres. Actualmente cuentan con un punto de venta en la zona, y unas cabañas de hospedaje donde reciben grupos de turistas a quienes les dan un recorrido para que conozcan el proceso productivo y al finalizar puedan comprar sus productos. Además de este punto de venta, venden en distintos hoteles y otros puntos en las playas cercanas a Puerto Escondido, Oaxaca. En los últimos tres años, registraron ventas por más de un millón de pesos. La Cooperativa ha recibido apoyo por parte del gobierno y de algunas organizaciones para dar a conocer sus productos en ferias y para

---

<sup>54</sup> Mazunte está localizado a 22 km del suroeste de San Pedro Pochutla sobre la carretera costera 200. Mazunte está localizado a unos 10 km al este de Puerto Ángel y sólo a 1 km de San Agustín y a 264 km al sur de la capital de Oaxaca

<sup>55</sup> Desde el año 2012 comenzó un nuevo proyecto de fortalecimiento de capacidades empresariales de organizaciones de base, a partir de los resultados de una evaluación hecha por el Banco Interamericano de Desarrollo al programa de la FCO, DEMIREGION. En la evaluación se concluyó que la mayoría de las organizaciones de base (todas ellas dedicadas a alguna actividad económica) enfrentan una problemática diversa, que se origina en deficiencias relacionadas con aspectos institucionales, administrativos, técnicos, contables, financieros, de mercado y comercialización

construir nuevas instalaciones ya que las actuales son insuficientes. Durante el diagnóstico<sup>56</sup> realizado por Fundes<sup>57</sup>, se encontraron los siguientes aspectos:

- **Análisis estratégico.** La organización cuenta con información sistematizada, misión, visión y clientes estables. Sin embargo, no todos los miembros la viven o conocen de igual forma. El desarrollo organizacional es multifuncional, cada día se dividen en dos grupos que se dedican a una de las siguientes actividades: la producción o la atención en la tienda. Aunque cuentan con planes de trabajo, no se encuentran orientados a la comercialización y, como todos realizan las mismas funciones de manera empírica y ganando lo mismo, se detectan roces al hablar del nivel de desempeño.
- **Análisis comercial.** Los productos se venden en distintas zonas y a distintos públicos. Son de buena calidad, con ingredientes naturales. La Cooperativa ha desarrollado tres líneas distintas: cremas, shampoo, repelentes, etc.; aromaterapia y velas. Cuentan con marca registrada, en las etiquetas tienen la información requerida y al momento de realizar el diagnóstico, necesitaban tramitar el código de barras. Los productos cuentan con importantes diferenciales respecto a los de la competencia; sin embargo, sólo es claro si se reciben la información de viva voz. En la tienda se comercializan productos de otras organizaciones. Aunque tienen claro cuáles productos se venden más, no utilizan esta información para determinar la rentabilidad.
- **Análisis Financiero.** La cooperativa maneja precios al público y precio para reventa. El registro de las ventas de la tienda se cierra cada mes de manera manual ya que no cuentan con un software que haga este proceso. Sólo hay una persona que tiene acceso a la información de financiera. El contador es externo. No reciben crédito de sus proveedores.

---

<sup>56</sup> Dentro del diagnóstico se analizaron seis categorías en donde se incluyeron diferentes variables: análisis estratégico (modelo de negocio, misión y visión, información sistematizada, mercado, organigrama, planes de trabajo, procesos y roles); análisis comercial (medios de comercialización, productos, marca; etiquetas, código de barras; análisis de competencia, rentabilidad); análisis financiero (precios, registro de ventas, balances contables, punto de equilibrio); proceso productivo (procesos, características del lugar de producción, control de calidad; manuales de proceso; roles de empleados); recursos humanos (participación de los miembros, roles, participación de mujeres; sueldos; organización del trabajo) y análisis del producto (características del producto, calidad, relevancia para el mercado).

<sup>57</sup> Mancilla Silvia, *Diagnóstico de empresas*, Fundes, México, 2013.

- **Proceso productivo.** Los miembros de la cooperativa tienen un conocimiento profundo de los procesos, que se distinguen por utilizar ingredientes naturales. Cuentan con nuevas instalaciones y la distribución de la planta responde al proceso. Para el almacenaje de materias primas y productos terminados tienen espacio suficiente en bodega. Toda la materia prima es comprada en la Ciudad de México y el aceite de palma en Singapur por lo que la cantidad que tienen que importar es grande. Los miembros de la cooperativa conocen tan bien el producto que a la vista o al tacto verifican el control de calidad. Asimismo, tienen maquinaria suficiente para aumentar su producción.
  
- **Recursos Humanos.** La venta de productos y la compra de materia prima es una actividad que recae en una sola persona. Todos los participantes son miembros, reciben el mismo sueldo y aunque tienen reuniones periódicas, su organización es informal. Existe el rol de administrador, quien es el responsable de la parte financiera. Reconocen que para crecer requieren de más personal.
  
- **Análisis de producto.** La línea de cosméticos de buena calidad, cuentan con buena presentación y distintos tamaños del mismo producto.

Con base en este diagnóstico, Silvia Mancilla, Consultora responsable del proyecto en Fundes realizó junto con la empresa social un plan de acción enfocado a la dirección estratégica, mercadeo y ventas, operaciones, finanzas y gobierno corporativo y recursos humanos. Entre las recomendaciones más importantes y que se trabajarían posteriormente durante los talleres de capacitación, fue reorganizar las funciones y actividades de los socios; socializar la misión, visión y objetivos estratégicos de la Cooperativa, desarrollar el plan de comercialización ligado a una política de incentivos para que las personas que generen mayores resultados se vieran beneficiadas. Asimismo, necesitaban revisar sus precios, rentabilidad de los productos y mejorar los procesos de automatización para el cierre de ventas. Para el programa de comercialización, Fundes recomendó el armado de dos kits para la venta en Walmart (Superama) de zonas metropolitanas o playas. Una vez estructurado el plan de acción, Fundes comenzó con la segunda fase del programa con los talleres de capacitación, enfatizando en

aquellos temas relevantes para el grupo. Durante las mismas, la presencia de la FCO se dificultó por la lejanía de Mazunte con la ciudad capital.

### Cooperativa de Cosméticos Mazunte



Tienda de cosméticos Mazunte  
Foto: Fundes, 2013



Miembros de la Cooperativa y Silvia Mancilla  
Fundes Foto: Fundes, 2013

### 3.6.2 Cooperativa Kichpan Coole S.C de R.L

La Fundación Haciendas del Mundo Maya (FHMM) surge en el año 2002 en el Estado de Yucatán como parte de una estrategia empresarial de responsabilidad social con las comunidades que se encontraban en los alrededores de las haciendas del grupo hotelero y que habían sido devastadas por el huracán Isidore. La misión de FHMM es: “Ser para generar acciones que promuevan la identidad, el reconocimiento y el rescate de las expresiones del universo cultural maya y la superación de la pobreza extrema, fomentando oportunidades de educación, salud y desarrollo sustentable con la participación de la población como promotores de sus propios proyectos de bienestar social”<sup>58</sup>.

La organización ha sido promotora del enfoque de desarrollo de base por lo que el impulso a la participación de comunidades y autoridades locales a través del acompañamiento, la facilitación, fortalecimiento de procesos y co-financiamiento de iniciativas comunitarias ha sido el fundamento de su trabajo. En los distintos proyectos que FHMM lidera (vivienda, salud y nutrición, proyectos productivos, educación y cultura, ecología) han buscado que las comunidades sean los principales actores del desarrollo social y económico. Como parte de las

<sup>58</sup> Fundación Haciendas del Mundo Maya en [www.haciendasmundomaya.com](http://www.haciendasmundomaya.com), 27 marzo 2014



actividades productivas desde 2003 se han puesto en marcha 36 talleres artesanales, cinco unidades de servicios (SPA), una red de bibliotecas Comunitarias y un Centro Cultural. De los talleres artesanales han surgido nueve cooperativas que a través de actividades artesanales generan ingresos para las mujeres, quienes las integran de forma mayoritaria. Los canales de comercialización de los productos artesanales son dos principalmente, en los talleres artesanales ubicados cerca de los Hoteles Hacienda y a través de la comercializadora de la fundación, Las Manos de Mujer artesana S.C de R. L la cual vende los productos a tiendas propias, boutiques, hoteles y otros clientes.

La FHMM fue la organización responsable de presentar el proyecto de fortalecimiento comercial de una de las cooperativas: Kichpan Coole S.C. de R.L, la cual cuenta con 51 personas (50 mujeres y un hombre) de cinco grupos artesanales que manejan diferentes técnicas: bordado a mano, filigrana de plata, henequén, tapetes de palma y urdido de hamacas. En su desarrollo productivo, que inició en el 2002, se detectó que la cooperativa enfrentaba una problemática con la identificación de mercados potenciales que garantizaran la consolidación de la empresa social. Aunque han recibido otros talleres de capacitación en el pasado, aún se requiere desarrollar habilidades de negociación, venta, logística, habilidades tecnológicas, diseño de marca, empaque y precios competitivos. Además, entre el 30 y 35% de los integrantes no saben leer y escribir. Es así que para la FHMM es importante que la cooperativa sea mucho más independiente desde el punto de vista comercial, por lo cual se presentaron en el proceso de fortalecimiento promovido por Fundemex y FWM.

A partir del diagnóstico de Fundes se comenzó a detectar que la cooperativa efectivamente tiene un vínculo dependiente con FHMM y que hasta ese momento las artesanas consideraban que el modelo debía continuar así. La cooperativa no contaba con un responsable de comercialización, ya que como tradicionalmente la comercializadora de FHMM es quien compra todo no habían tenido *necesidad* de desarrollar esta figura. Dentro de la cooperativa existen mujeres interesadas en la parte comercial que llevan los productos a Mérida para su venta, pero no tienen remuneración dentro de la cooperativa. Desde la perspectiva de Fundes: *“la identidad de cooperativa es muy débil ya que en la realidad las mujeres se asumen más como*

un taller”<sup>59</sup>. Durante el diagnóstico realizado<sup>60</sup>, adicionalmente se encontraron los siguientes aspectos:

- **Análisis estratégico.** La cooperativa no cuenta con una estructura organizacional por funciones, en la realidad está dividida en cinco talleres que comparten una mesa directiva. Cada taller vende su propio producto, lo cual genera una brecha en el sentido de la cooperativa. Las personas de un taller no conocen las técnicas de otro taller. La cooperativa no cuenta con misión, visión, objetivos ni plan de acción. La producción depende de lo que cada mujer pueda realizar en el taller o en la casa. Dentro de la comunidad se han generado beneficios, como contar con una camioneta que transporta a jóvenes a la escuela y que también funciona como ambulancia.
- **Análisis comercial.** Aunque cuentan con un registro manual de ventas, no cuentan con un área comercial que promocióne o venda los productos. La venta es reactiva y depende de la comercializadora de FHMM o de las ventas directas que cada taller realice con turistas. No tienen registro de clientes, no cuentan con marca registrada, cada taller muestra sus propios artículos.
- **Análisis financiero.** Los registros contables de la cooperativa son llevados por la FHMM, quien a su vez considera que la cooperativa debería hacerlo por su cuenta. Al contar con débiles estructuras administrativas, no utilizan la información financiera para tomar decisiones, no hay un responsable en la mesa directiva que lleve a cabo esta tarea. Han desarrollado el costo del producto, pero de acuerdo con Fundes era necesario revisarlo ya que por ejemplo, el pago de las piezas no toma en cuenta la calidad de la misma.
- **Proceso productivo.** El diseño de las colecciones o líneas de productos son diseñados por un externo que contrata la FHMM y que las mujeres siguen. La adquisición de materias primas es en Mérida o en la Ciudad de México, los talleres compran al mayoreo para reducir costos y cuentan con buenas instalaciones que incluyen áreas para el acomodo del producto. Sólo dos grupos contaban con fotografías de su proceso

---

<sup>59</sup> Ibidem, Mancilla Silvia, p. 2.

<sup>60</sup> Ibidem, Mancilla Silvia, p.4.

productivo a la vista de los clientes. El taller de joyería no cuenta con un adecuado manejo de residuos tóxicos. Las mujeres conocen bien el proceso productivo de lo que les corresponde elaborar.

- **Gobierno Corporativo y Recursos Humanos.** La mesa directiva de la cooperativa lleva a cabo asambleas y reuniones periódicas y se renueva cada cinco años. Los talleres están segmentados y no hay un liderazgo directivo, sino personal. Las personas se asumen como iguales, por lo que las retroalimentaciones de mejora de calidad se toman de manera personal. El control de calidad genera tensiones. Como cooperativa o talleres agrupados, tienen una gran dependencia a la FHMM, pues llevan doce años trabajando juntos. Por ello, no han sentido la necesidad de generar un área de ventas que cuente con sueldo, incentivos, capacidades e independencia. Un alto porcentaje de las mujeres no sabe leer ni escribir y aunque algunas han tomado el taller de computación, sólo las mujeres del taller de henequén llevan sus registros de manera electrónica.
- **Análisis de producto.** La calidad del producto es alta. Han analizado a su competencia cuando viajan a Mérida y visitan tiendas para ver artesanías similares. Reconocen que el precio de sus productos está por arriba del promedio pero reconocen que es por la buena calidad. Sus empaques de productos en la venta son de papel no rotulado. Cada taller tiene una imagen diferente así como distintos correos electrónicos para venta. Los productos no cuentan con código de barras, ni marca registrada.

La FWM seleccionó algunas piezas de henequén y de tejido de fibra para la venta en sus tiendas y por lo tanto, sólo algunos talleres que forman parte de la cooperativa entraron en el programa de comercialización. Sin embargo, una vez realizado este diagnóstico, Fundes propuso orientar el plan de acción al desarrollo de actividades clave y distribución de actividades; homologación de conocimientos en los cursos; el desarrollo de competencias por áreas de administración. Asimismo, planteó trabajar en homogeneizar la imagen, el registro de marca, generar un plan de comercialización y promoción, tramitar el código de barras, así como mejorar el empaque. En el tema de operaciones, se recomendó analizar a los proveedores de materia prima, contar con parámetros de control de calidad y mejorar el desecho de materia prima (joyería). Finalmente, respecto a recursos humanos y gobernabilidad, se recomendó

trabajar para incluir a jóvenes en el proyecto para lograr la continuidad y mejorar las actividades clave así como sus responsables.

### Cooperativa Kichpan Coole



Talleres Cooperativa Kichpan Coole  
Foto: Fundes, 2013



Mujeres miembros de Kichpan Coole  
Foto: Fundes, 2013

### 3.6.3 Ankalli S.A de C.V

Fundación Pro Bruno fue la OSC responsable de presentar el proyecto de fortalecimiento de Ankalli S. A de C.V, que surgió, como muchos emprendimientos productivos, con la idea de la OSC de vender un producto para contribuir al cumplimiento de la misión y sostenibilidad de la organización. Pro Bruno A.C surge en el Estado de Morelos para apoyar a niños de escasos recursos con cáncer que se encuentran en tratamiento en el Hospital del Niño Morelense y a sus familiares. El propósito del acompañamiento es cubrir las necesidades psicoterapéuticas de los niños, apoyando sus necesidades laborales y sociales de sus padres. De esta manera, Ankalli se fundó para que los padres tuvieran una actividad productiva mediante la elaboración de sandalias para mujeres, mientras que sus hijos se encontraban en rehabilitación.

Ankalli ha contado con el acompañamiento de la Incubadora de Negocios del Tecnológico de Monterrey, campus Cuernavaca. Sin embargo, a partir del diagnóstico de Fundes<sup>61</sup> se detectó lo siguiente:

- **Análisis Estratégico.** Aunque la empresa cuenta con un plan de negocios, no es socializado por los integrantes de la empresa y debido a que los padres de familia no residen en el Estado de Morelos y su permanencia en el albergue no es permanente, la planeación se dificulta. Con el diagnóstico se detectó que más que una cooperativa, Ankalli es una empresa familiar con objetivos sociales pero no una cooperativa en donde los padres sean propietarios de la misma. Aunque los miembros que integran Ankalli tienen habilidades en el área de ventas, carecen de habilidades administrativas y requieren generar plan de comercialización. No cuentan con un organigrama, ni definición de roles y funciones.
- **Análisis Comercial.** El producto es de buena calidad y su mercado está en boutiques, zapaterías y tiendas de hoteles en clima cálido. Las ventas han sido de manera directa y su plan de promoción no es sólido (solo se conoce por la recomendación de los clientes). Han desarrollado distintos modelos de sandalias y los costos de fabricación son altos, aunque han negociado con sus proveedores. Cuentan con diseño de marca, etiquetas y bolsas. No cuentan con código de barras y el registro de marca está en proceso.
- **Análisis Financiero.** Su plan financiero es a cinco años y su utilidad proyectada es muy baja. El costo de producción de sus productos es elevado y es necesario revisarlo ya que no contempla los sueldos de los participantes
- **Proceso Productivo.** Ankalli cuenta con el desarrollo de flujos del proceso de manufactura. No se analizan los tiempos de producción para calcular la respuesta a una mayor demanda. Los padres de familia que están en el albergue son quienes realizan el cosido de las piedras a las sandalias (recibiendo un kit con los insumos necesarios). Una vez que se termina el producto, se recibe, se analiza la calidad, el trabajo se paga o se

---

<sup>61</sup> IDEM

devuelve la pieza. Sin embargo, por la fragilidad emocional a la que se topan los padres, a la persona responsable del control de calidad le genera conflicto devolver las piezas defectuosas. Requieren desarrollar y documentar estándares de calidad. No hay planificación de compras, por lo que de acuerdo con Fundes era necesario cerrar la oferta en algunos productos. Tienen la capacidad de producir 30 pares diarios, sin embargo venden solamente 10 al mes.

- **Gobierno Corporativo y Recursos Humanos.** Ankalli es una empresa social familiar. Es necesario desarrollar roles, funciones y responsabilidades, así como objetivos específicos y planes de acción, para evitar fricciones y lograr poner en marcha el negocio. Además, es importante sistematizar los planes de acción y mejorar la orientación empresarial.
- **Análisis Producto.** El producto es de buena calidad ya que se cuidan detalles en su producción. Es necesario estandarizar los diseños para poder llevar un buen control financiero. El registro de marca está en proceso. No cuentan con código de barras.

Una vez finalizado el diagnóstico, Fundes recomendó orientar el plan de acción a fin de desarrollar roles y funciones de los empleados de la empresa; revisar el plan y el modelo de negocios, así como los tiempos de producción. En la parte de mercadeo y ventas, se recomendó identificar su segmento de mercado, además de redefinir el producto que comercializarían en Walmart. Ankalli tendría que trabajar en su plan de comercialización, registro de marca y trámite de código de barras, ajustando el precio de venta directo e indirecto. Asimismo, deberían avanzar en la reducción de costos y el análisis de la información financiera para tomar decisiones. Por las características de la empresa, Fundes recomendaba analizar el recaudación de fondos y modelo de atención de Pro Bruno A.C.

### **Empresa Ankalli**



Miembros de la empresa Ankalli  
Foto: Fundes, 2013



Producto elaborado por Ankalli  
Foto: Fundes, 2013

### 3.6.4 Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Indígenas de la Huasteca Potosina A. C

World Vision Mexico A.C (WVM)<sup>62</sup> fue la organización de la sociedad civil responsable de presentar el proyecto para que la Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Indígenas de la Huasteca Potosina (COCIPH) formara parte del programa de Comercialización de productos artesanales. La COCIPH fue constituida en Xilitla, San Luis Potosí en 1994 con el objetivo de promover el sembrado y consumo del café orgánico ya que ante el cierre del Instituto Mexicano del Café (INMECAFE) (1958-1989) los productores de café resultaron muy afectados, por lo que las redes de coyotaje aumentaron y el desarrollo empresarial de los productores no se promovió, quedando solo como abastecedores de materia prima la cual, era muy mal pagada por las redes de intermediarios. Aunque la COCIPH y las organizaciones que la integran, la Sociedad Cooperativa La Igualdad de Xilitla, La Cuna del Café y La Unión de Mujeres de Xilitla,

---

<sup>62</sup> WVM es una asociación civil que tiene presencia en México desde 1982, enfocando su trabajo a comunidades rurales y urbanas a través del impulso al desarrollo integral de la niñez y de sus familias que viven condiciones de vulnerabilidad. Los servicios que WVM otorga a la población a través de su Programa de Desarrollo de Área (PDA) contempla tres aspectos: 1) la búsqueda de limitaciones que las comunidades visualizan para su desarrollo, 2) identificación de cuatro mil niños que vivan en la comunidad a atender o bien, que se encuentren en localidades vecinas para el impulso de los proyectos y 3) implementación de proyectos en temas de salud (nutrición), educación, servicios básicos (acceso a agua), desarrollo económico, impartición de la justicia y en casos que lo requieran, contemplan la atención en desastres naturales. Ver: World Vision Mexico, [www.worldvisionmexico.org.mx](http://www.worldvisionmexico.org.mx), consultado el 17-abril-2014.

han avanzado en el impulso de la producción de café orgánico en la zona aún enfrentan múltiples retos respecto a su carácter empresarial.

Actualmente, la COCIPH cuenta con 221 familias de 14 comunidades. Han recibido recursos de diferentes empresas y organizaciones como WVM, el Fondo Nacional de Apoyos para las Empresas en Solidaridad (FONAES) -hoy en día transformado al Instituto Nacional de Economía Social (INAES)- y la multinacional KPMG para su desarrollo productivo. Desde el año 2000, han participado en iniciativas para la comercialización de café orgánico, por lo cual iniciaron su proceso de certificación con la Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos S.C. (CERTIMEX) que ha certificado la transición del café a cultivo orgánico. Asimismo dentro de dicho diagnóstico<sup>63</sup> se observaron los siguientes aspectos:

- **Análisis Estratégico.** Aunque cuentan con un plan de negocios que incluye visión, misión, y funciones del órgano de gobernanza, en la práctica no hay socialización de la información y los miembros no lo identifican como una guía fundamental. Los miembros no participan activamente en los comités ni en las mesas directivas, por lo que no hay una apropiación de los alcances del proyecto. La producción está en transición hacia la certificación orgánica, la cual es uno de los diferenciadores del proyecto. La organización cuenta con marca registrada y puede extender facturas.
- **Análisis Comercial.** La organización no cuenta con un área comercial y por lo tanto, carece de promoción y estrategia comercial. La venta del producto se realiza a través de clientes locales, ferias, recomendaciones, WVM y algunos clientes como KPMG. Se llevan los registros de venta pero no la proyección. La página web no tiene un perfil comercial además que el teléfono de ventas es de un particular, no de la organización. No cuentan con material promocional. Al momento de realizar el diagnóstico, contaban con 13 toneladas de café almacenado.
- **Análisis Financiero.** Cuentan con un documento de planeación financiera. Sin embargo, no se ha llegado a un nivel de rentabilidad y la organización sigue buscando apoyos económicos para solventar los gastos. No se realiza una actualización de los costos,

---

<sup>63</sup> IDEM



además que sus estrategias de promoción y venta no están correctamente costeadas. La contabilidad es externa y no se toman decisiones a partir de la información financiera. Los miembros se involucran poco en la parte financiera, especialmente con el costo de producción del café orgánico y el momento de transición que viven los productores.

- **Proceso Productivo.** Es una de las áreas más fuertes de la organización. Cuentan las instalaciones para almacenar el grano, con la maquinaria para el molido y el tostado, lo que les representa una ventaja competitiva. Enfrentan dificultades en el abasto, pues la entrega de grano no es consistente con las características del proceso orgánico. Sin embargo tienen la infraestructura para procesar ambos tipos. El acomodo corresponde al proceso. Han estado trabajando al 10% de su capacidad. Respecto a su control de inventarios, no son utilizados. Los productores reciben pago en efectivo cuando entregan el café, sin embargo debido a que la comercialización es un proceso más tardado, no están equilibrados en sus flujos de efectivo. No cuentan con área o plan de mantenimiento.
- **Gobierno Corporativo y Recursos Humanos.** La mesa directiva tiene delimitadas y claras sus funciones, contenidas en el plan de negocios y acta constitutiva y su rotación es cada tres años. Las reuniones, informes y auditorías se cumplen con periodicidad, aunque existe una baja participación de los miembros hacia las actividades de la organización. Se detectó una alta dependencia con WVM, especialmente, en el aspecto comercial. Muchas actividades y responsabilidades recaen en una persona que ha manejado el área administrativa y ha dado asesoría externa a la organización.
- **Análisis Producto.** El producto presenta buena calidad en sabor y cuidado en el proceso. Se ha trabajado en una mejora en el diseño a través de otro proyecto con KPMG. El nombre del café (Café Tennek) cambió durante el proceso formativo por lo que el registro de la nueva marca (Tlaneski) aún debía realizarse. Se requiere analizar el precio de venta y el precio para la venta al detalle (*retail*).

Una vez realizado el diagnóstico, el trabajo de Fundes durante los talleres de capacitación se concentró en varios aspectos: socialización de la información entre miembros, análisis de la rentabilidad de la comercializadora, impulso a un área de comercialización. Asimismo, se enfocó en analizar mercados, estrategias de promoción, diseño de nuevos productos, así como un plan alternativo para la generación de ingresos. Se trazó un plan para alcanzar la certificación orgánica, sistematizar la información comercial y administrativa, actualizar el costeo y revisar el plan financiero para determinar el punto de equilibrio. Asimismo, se buscó descentralizar funciones y elevar la participación de los miembros.

### **Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Indígenas de la Huasteca Potosina**



Miembros de la COCIPH durante las capacitaciones de Fundes  
Foto: Fundes, 2013



Instalaciones de la COCIPH  
Foto: Fundes, 2013

Los diagnósticos realizados a cada empresa presentan hallazgos ilustrativos respecto al rol de las organizaciones de la sociedad civil en el impulso a empresas sociales, a las condiciones que se deben impulsar para fortalecerlas además de los retos que se tiene frente a la formación de capacidades (y a la necesidad de optimizar costos).

En el primer aspecto, destaca que las organizaciones analizadas tenían patrones comunes de cercanía con la empresa social pese a carecer de una perspectiva empresarial. Sin embargo, cuando se acercó asesoría especializada con Fundes no todas las organizaciones (salvo Ankalli por ser ellos mismos parte de la empresa) estuvieron cercanas. Lo anterior se explica porque en México, como en muchos otros países, las organizaciones reciben recursos públicos

privados para su operación y trabajo comunitario y aquel proyecto en que ellos no ejecuten directamente los recursos, lo consideran externo. Y también porque en todos los caso las organizaciones se encuentran saturadas de proyectos por lo que, cuando hay un tercero trabajando con los grupos, no siempre observan valor de vincularse. En este sentido, el fortalecimiento empresarial para las OSC es estratégico sin embargo no es determinante ya que también deberían existir recursos sencillos, eficientes y prácticos generados por el Estado para que los miembros de las empresas sociales tengan más elementos para la gestión de la empresa.

Lo anterior se vincula con la necesidad que tiene el ecosistema de la economía social de contar con recursos de fortalecimiento de capacidades que no sólo busquen dotar de conocimientos o cumplir metas de número de grupos formados. La adquisición de capacidades es un fundamento muy importante dentro del fortalecimiento de la economía social por lo que la institucionalización y la innovación dentro de los procesos de transferencia de conocimientos de economía social a poblaciones vulnerables adquieren mayor relevancia. Nuevos modelos y metodologías para transmitir de forma práctica, sencilla y eficaz. Dada la magnitud de la tarea, el Estado Mexicano es el actor responsable en orientar dichas condiciones, de formación, logística e incluso de incentivos para los actores privados en la sociedad civil para promover la comercialización hacia empresas sociales así como su fortalecimiento empresarial.

En los apartados siguientes reflexionaremos respecto a los retos que se fueron encontrando en estas empresas sociales frente a la comercialización con Walmart así como en los aprendizajes y omisiones del programa de comercialización impulsado por Fundemex.

### **3.7 Del fortalecimiento de capacidades a la comercialización en Walmart**

Una vez que se concluyeron los talleres de capacitación de los cuatro grupos Fundes entregó un plan de seguimiento de cada empresa para avanzar en el fortalecimiento empresarial y con la comercialización de productos en Walmart. La OSC acompañante debía fortalecer el cumplimiento de dicho plan y en conjunto con el grupo de base debía definir el destino de los recursos que se recibirían una vez que se vendieran los productos. Sin embargo, el proceso resultó ser más complejo en la realidad ya que aunque las empresas tenían un plan de corto,

mediano y largo plazo se encontraron con diferentes obstáculos internos y externos que han obstaculizado la comercialización en Walmart.

El reto de comercializar con Walmart no era nada sencillo. De hecho, se reconocía que dentro de la segmentación de mercado realizada no en todos los casos era una opción. Además, aunque los planes de acción daban una orientación respecto a lo que se debía hacer y los tiempos eran fijados por los mismos miembros de la empresa, se detectó que en todos los casos se requería de más tiempo para cumplirlos.

El proceso de fortalecimiento empresarial que Fundes inició ayudo a que miembros de las empresas reflexionaran acerca de sus objetivos, alcances y tareas y aunque las empresas y las organizaciones manifestaban su interés en avanzar en la comercialización de los productos, se requería de más tiempo para modificar estructuras, alinear objetivos y cumplir los planes de acción. En la realidad se percibe que los tiempos que las personas de escasos recursos requieren para tomar decisiones, realizar cambios o innovar dentro de sus empresas son mayores dado que las condiciones en las que se han desenvuelto no han tenido referentes o bien, han tenido pocos y por ello no reconocen hacia dónde los llevará. La incertidumbre, el temor al fracaso y la pérdida de aquello que han ganado atemoriza a las personas y por ende, los ritmos en los que avanza no son acelerados.

Por su parte, la comercialización en Walmart –aunque tenía condiciones preferenciales frente a otros proveedores- era un proceso sumamente largo y complejo. Si bien, los grupos que avanzarán en la implementación de su plan de acción cubriendo todos los requisitos que se necesitaban podrían experimentar cómo se trabajaba con empresas grandes como Walmart aprendiendo buenas prácticas, elevando estándares de calidad y generando una mejor administración y organización de la empresa, no solo dependía de la intención que las empresas tuvieran frente a Walmart sino también de las condiciones que facilitara. De ahí que lo primordial fuera la vinculación con otros mercados, el acompañamiento de largo plazo así como acciones de fortalecimiento al ecosistema (con las organizaciones de la sociedad civil acompañantes, los programas de las fundaciones promotoras y el impulso de figuras empresarialmente más fuertes, como las comercializadoras sociales).

### 3.8 Principales aprendizajes para los actores involucrados

Dentro del programa de comercialización con pequeños productores, los aprendizajes generados durante el acompañamiento a los grupos y los procesos para vincularlos comercialmente a Walmart se detectaron varios aspectos que resultan relevantes para la transferencia de conocimiento a otras entidades interesadas en promover el fortalecimiento de empresas de economía social. Estos aprendizajes se pueden catalogar en tres dimensiones: 1) la preparación de condiciones 2) el fortalecimiento de capacidades empresariales y 3) la evolución de esquemas.

Así, observamos que en la **preparación de condiciones** previas al fortalecimiento de empresas sociales se gestan a partir de procesos de organización interna en las comunidades pues la perspectiva compartida de querer generar mejores condiciones de vida es una base sobre la cual se puede construir un proceso productivo sostenible. De no existir, es complejo impulsarlo. De ahí que la detección de motivantes y la disposición de las personas para moverse de lugares comunes sea un indicador clave. En este sentido, en esta dimensión encontramos los siguientes aprendizajes:

- **Alineación de intereses y motivantes de los actores.** La adquisición de compromisos requiere tiempo y esfuerzo por parte de los actores y aunque consideren que persiguen los mismos intereses es conveniente explorar ¿cuáles son los motivantes económicos, sociales y culturales que cada uno tiene? Así como las posibles contradicciones a fin de entender el escenario en donde se están moviendo en conjunto. Esto permite alinear intereses, identificar los complementos y las limitantes lo cual permite definir expectativas de manera más clara. El ejercicio de alineación no es inicial y único, tampoco se establece cada cierto período pero si debe visualizarse como un ejercicio permanente que surge cuando la desarticulación es elevada. Una vez que los intereses están alineados es necesario invertir tiempo, recursos humanos y materiales ya que los procesos colaborativos requieren no sólo sumar el trabajo individual en un conjunto sino actuar en coordinación.

- **Sensibilizar a empresas respecto a las implicaciones de las cadenas de valor.** Dentro del programa se aprendió que aunque la empresa Walmart participaba a través de su Fundación no significaba que otras áreas estratégicas para la comercialización estuviesen involucradas. Esto genera la ausencia de la visión comercial y aunque la perspectiva no está alineada con los objetivos sociales del programa, es importante que exista un diálogo permanente a fin de comunicar la relevancia social y de mercado que se promueve con programas de generación de ingresos para poblaciones vulnerables.
  
- **El involucramiento de la empresa.** Las zonas rurales donde se llevan a cabo los proyectos presentan múltiples dificultades de comunicación, caminos e incluso de infraestructura. Es muy importante tanto miembros de empresas sociales como de empresa tradicional realicen una visita a sus espacios a fin de generar lazos de confianza, reconocer limitaciones e incluso pensar juntos en los procesos que se tienen que detonar para que la comercialización pueda ser una realidad. El involucramiento de la empresa de capital tradicional debe ser consistente y abierto a que el desarrollo de empresas sociales no sólo alude a las comunidades sino también a los mecanismos internos y percepciones de quienes integran la empresa. Es deseable que las organizaciones o fundaciones que orientan a grupos sobre qué productos es deseable avanzar lo hagan con base en la demanda por lo que el involucramiento de la empresa en la difusión de esta información es determinante. En todo caso, las empresas sociales pueden distinguir si este es un canal viable.
  
- **Simplificar procesos.** Durante el programa los trámites para que los productores se dieran de alta fueron complejos y tampoco se generaron guías para su llenado e instrumentación lo cual sugiere ¿Cómo se pueden generar procesos sencillos para promover que las empresas sociales se fortalezcan? ¿Cómo deberían ser orientados estos procesos y trámites al momento de establecer nuevas relaciones comerciales entre empresas sociales y tradicionales? Es fundamental considerar ¿por qué se generan dichos procesos? Y ¿cómo se pueden articular de forma que se acompañe el crecimiento de la empresa social? Ya que no sólo se depende de los trámites o procesos sino de la relación de desarrollo empresarial que se genere entre actores.

El fortalecimiento de capacidades empresariales debe ser permanente sin embargo debe reinvertirse dado que las personas que viven en comunidades rurales tienen otros referentes de aprendizajes mucho más vivenciales. Lo anterior sugiere que la forma como se transmiten contenidos para administrar una empresa debe partir de los referentes que las personas tienen y buscar transmitir otras realidades y formas de ver el mundo. Pocas veces se ahonda en entender por qué las cosas las hacemos como las hacemos y se parte de contenidos que son relevantes sin que previamente haya habido una reflexión de ¿para qué y por qué vemos el mundo como lo vemos?. Asimismo, el fortalecimiento de capacidades empresariales no sólo involucra a los miembros de las empresas sociales sino a los miembros de las organizaciones que los acompañan e incluso, a las empresas tradicionales que desean establecer vínculos con ellos. De esta manera encontramos los siguientes aprendizajes:

- **Un acompañamiento efectivo y de bajo costo.** El acompañamiento debe ser efectivo pero de bajo costo lo cual implica un reto ya que por el tipo de población se requiere un mayor acompañamiento en los procesos. No obstante se pueden utilizar otros medios tecnológicos (videos) y sencillos que permitan el seguimiento de acciones.
- **Construir el concepto de lo empresarial con población en base de pirámide.** Resulta fundamental identificar ¿cómo se visualiza lo empresarial en las comunidades? La definición no es un asunto menor ya que alude a la identidad y cómo la empresa social toma un sentido acorde al territorio. Es vital alimentar el concepto de empresa social bajo una perspectiva local y redefinirla a partir de las cosmovisiones de las personas ya que no sólo se evoluciona el concepto sino se generan nuevas interacciones a partir de una realidad multidimensional.
- **Trascender los métodos tradicionales de capacitación.** Durante el programa los miembros de las empresas no se conocieron lo cual es positivo. Es deseable que en los programas existan visitas técnicas de aprendizaje colectivo, que se motive el uso de la tecnología, los referentes culturales locales y la creación de nuevas herramientas de aprendizaje más visuales e interactivas. Los métodos tradicionales de capacitación no tienden a enfocarse en aspectos espirituales, religiosos y emocionales que son fundamentales para las personas. Si bien, no resulta sencillo tratarlos en una sesión o

en una serie de talleres es importante reflexionar sobre el rol que tienen en el aprendizaje de las personas, en su conexión con las otras personas y en las luchas contra temores o heridas que impiden avanzar hacia otros espacios.

- **Diferenciar entre el acompañamiento y la dependencia.** La asistencia y apoyo de terceros es muy importante para las empresas sociales ya que contribuye a formar capacidades, a visualizar la realidad desde otro punto de vista y a aprender nuevos aspectos que pueden enriquecer a la cooperativa. Sin embargo, es preciso que la empresa social tenga claro que se tratan de entidades externas y con ello, diferenciar entre el acompañamiento que están brindando para que se alcancen ciertos resultados y la dependencia que se está formando hacia ellos, dado que esto hace más vulnerable a la empresa, genera limitaciones internas y no permite ver con claridad soluciones que se podrían comenzar a implementar de manera autónoma.

Finalmente se debe tener claro cómo la empresa social evoluciona y en dónde es deseable transitar hacia nuevos caminos, especialmente en el caso de las organizaciones que acompañan. Dentro del programa de comercialización el tiempo de acompañamiento fue limitado por lo que no se pudo comprobar los aprendizajes en una etapa de maduración. Sin embargo, se detectaron dos lecciones muy importantes:

- **Fortalecer capacidades empresariales de las OSC.** Las organizaciones de la sociedad civil tienen una vocación social por naturaleza. Sin embargo, sus capacidades empresariales dificultan el acompañamiento estratégico con los grupos y por lo tanto, no identifican con claridad por dónde deberían reorientar los esfuerzos. En la mayoría de los casos se cuenta con la buena voluntad de las OSC para generar ingresos en la población con la que trabajan, pero la falta de visión empresarial lleva a ambos actores a repetir errores, como no visualizar el mercado, no conocer los alcances de una empresa social, sus valores y principios. Es importante concentrar la formación empresarial en aspectos administrativos, de gobernabilidad, contables, ventas y mercado pero también en el rompimiento de barreras psicosociales para emprender, en nuevas metodologías para transmitir “lo empresarial” a las personas o bien, para identificar su rol de acompañamiento y promoción con las empresas y no generar



relaciones de dependencia o asumir roles internos en la empresa que generan un impacto negativo.

- **Desarrollar un pensamiento estratégico en los actores.** Visualizar un objetivo común en el futuro es un principio fundamental ya que no sólo es motivante sino guía conjunta. Cada actor tendrá diferentes perspectivas que deben orientarse hacia la sostenibilidad del proceso por lo cual, la identificación de nuevas oportunidades, la incorporación de los jóvenes, las alianzas, el uso de la tecnología son sólo algunos de los aspectos que aluden a un pensamiento estratégico respecto al mañana. Pensamiento que en el caso de la empresa social no sólo se enfoca a la generación de valor económico y social sino en la comunidad, el territorio y con cada persona que forma parte de la empresa.

### **3.9 Alcances y omisiones del programa de comercialización**

Como se ha visualizado en el apartado anterior, el Programa de Comercialización de productos artesanales generó múltiples aprendizajes para los actores participantes. De acuerdo al objetivo del programa, se alcanzó avanzar en la comercialización de cuatro de los cinco grupos con Walmart. No obstante es importante reconocer que la comercialización con Walmart en sí misma no era el principal alcance para las empresas sociales. Durante el proceso de capacitación las personas realizaron observaciones al interior de sus organizaciones que antes no habían realizado, identificaron sus áreas de riesgos y oportunidad y repensaron sus limitaciones y objetivos. El proceso de reflexión fue un cambio trascendente para el cual no todos estaban preparados, sin embargo por la apertura y trabajo de Fundes se apoyó a que los miembros hablarán de estos cambios.

En aquellos casos donde la reflexión impulsó acciones concretas, como el caso de Fundación Haciendas del Mundo Maya quien después de identificar que las mujeres se percibían como talleres y no como cooperativas realizó dos acciones importantes: hablar de cooperativismo con las artesanas e impulsar la figura comercializadora independiente de la OSC. Aunque todavía existen múltiples retos en este emprendimiento, es de reconocer que el proceso de formación de capacidades expuso aspectos que no se querían ver en la realidad y que tampoco se sabía cómo abordarlos.

El alcance a nivel institucional de los actores promotores se dio en diferentes niveles. Con Fundes México, estos proyectos abrieron una nueva etapa en la apertura de nuevos modelos de negocio en donde se puede promover la creación de empresas sociales, las cadenas de valor o negocios inclusivos ya que en todos los casos existen posibilidades de generar relaciones ganar-ganar que además favorezcan la inclusión social. Por su parte, en Fundemex se reforzó la visión de fortalecer capacidades empresariales al interior de las organizaciones de la sociedad civil y de impulsar la visión de cadena de valor, la empresa centrada en el desarrollo de la persona y empresas tradicionales participando en esquemas más retadores respecto al desarrollo comunitario. Es importante destacar que en este conjunto de visiones, la alianza Fundemex Fundes permitió avanzar otro proyecto de fortalecimiento empresarial con apicultores en Yucatán.

Un alcance del programa muy importante es la apertura de Walmart para que las empresas sociales no sólo los contemplen como el único mercado y puedan utilizar este proceso como un aprendizaje para introducir sus productos con otras cadenas. No existe la obligación por parte de los grupos que formaron parte del programa a comercializar, sin embargo todos lo harán porque representa una oportunidad de aprendizaje.

En cuanto a las limitaciones, en el caso de Walmart se encontraron algunas relacionadas con el tiempo de miembros de fundación o compras de la empresa para que visitaran las comunidades y modificaran políticas a partir de los aprendizajes y diálogos con los actores involucrados. Asimismo, fue una limitante no buscar una segunda fase del proyecto que permitiese reforzar los aprendizajes obtenidos y de generar un seguimiento y evaluación de los logros. La visión comercial sigue siendo un tema relevante para las comunidades. Sin embargo, si no se socializa, difícilmente los grupos pueden entender la forma en cómo funciona el mercado moderno y reconocer la importancia de cumplir ciertos procesos. De no trabajar consistentemente en estos procesos, no se lograrán avances sostenibles en las comunidades, empresarialidad y desarrollo en las personas. Se continuará hablando de personas que venden sus productos pero no generan empresa.

Asimismo, dentro de las limitaciones al programa se encontraron los tiempos de acompañamiento de las organizaciones de la sociedad civil ya que como se ha mencionado, tienen múltiples actividades que impiden un seguimiento cercano con pequeños productores que lo requieren. En este sentido, una limitación que se tuvo desde el inicio fue no haber asignado más recursos humanos para el proyecto para que de manera cercana, no asumiendo los roles de los miembros de la empresa, pudiesen contribuir a alcanzar objetivos estratégicos, sistematizar aprendizajes y fortalecer el proceso. Al respecto sigue faltando que dentro de estos programas de fortalecimiento de capacidades haya una mayor participación de jóvenes y que se busque involucrarlos más en el desarrollo empresarial ya que por su apertura, educación y visión de la vida pueden generar procesos positivos para las comunidades.

En general, una de las principales limitaciones fue no tener una visión sistémica y de cadena de valor del proceso, alinear objetivos de los actores y a que los aprendizajes se quedaron dentro de los grupos pero no se socializaron, ni se promovieron intercambio de experiencias.

### **3.10 Conclusiones**

El Programa de Comercialización para pequeños productores fue una iniciativa de valor para demostrar los alcances que se pueden tener al interactuar en alianza a favor del fortalecimiento productivo de empresas sociales. Sin embargo, por tratarse de un programa que no tenía referentes similares en las fundaciones promotoras, dejó ver múltiples retos y oportunidades que es preciso retomar y trabajar de manera más articulada especialmente para fortalecer la creación o el fortalecimiento de empresas sociales. Aunque la creación de empresas no es una meta en sí misma sino su sostenibilidad y por lo tanto, apropiación en quienes forman parte de ellas es un indicador que permite reflexionar respecto a los procesos que es deseable impulsar desde distintas plataformas público y privadas.

En este sentido, es preciso que las instituciones promotoras de la sociedad civil contribuyan a que el ecosistema de la economía social en México aporte en la generación de empleos, en la cohesión social, reactivación productiva y en la promoción del desarrollo social. Por lo tanto, resulta necesario que los programas impulsados por distintos actores de la sociedad civil para la generación de ingresos en comunidades de escasos recursos consideren a la economía social

como una alternativa en donde la formación de capacidades, el carácter social y empresarial de las cooperativas y la cooperación entre entidades favorece la productividad y la movilidad social.

Atender este aspecto desde programas impulsados por sociedad civil demanda una visión de largo plazo capaz de innovar en la forma como se canalizan los recursos hacia proyectos productivos, en cómo se fortalecen las capacidades de quienes acompañan, en cómo se van generando mecanismos que, como lo indicaba la metodología en Fundes, *cierren las brechas* entre empresas. En muchos casos, el problema principal de estos emprendimientos productivos no radica en la falta de recursos o mercados para comercializar productos sino en estrategias desarticuladas, con un débil sustento teórico y un modelo que respalde. La sociedad civil organizada tiene un gran reto ya que distintas fundaciones se encuentran vinculadas a empresas y por lo tanto, tienen la oportunidad de que las acciones de responsabilidad social sean sostenibles, ligadas al corazón de la empresa y favorezcan la inclusión económica. Por su parte, las organizaciones civiles que acompañan a las comunidades tienen el potencial de fungir como actores promotores de la economía social dado que los objetivos que persigue fortalecen los proyectos de desarrollo comunitario que promueven. Sin embargo, es necesario que exista una definición de su rol en el desarrollo económico de grupos vulnerables por lo que las entidades de segundo piso, empresas y gobierno son estratégicos para orientarlo; es deseable que se abran espacios de formación de capacidades empresariales con la perspectiva de economía social y que se evalúen los resultados que se tienen frente a proyectos productivos promovidos sin un enfoque de mercado ya que aunque en muchos casos se generan aprendizajes, no se alcanza a construir bases empresariales.

La construcción de empresa social no es una tarea sencilla. El programa de comercialización permite reflexionar acerca de ¿cómo se pueden impulsar estratégicamente empresas sociales sostenibles? En el siguiente capítulo se exploran los planes de acción de las empresas sociales analizadas así como iniciativas que podrían contribuir a fortalecer el ecosistema de la economía social, la inversión sostenible de fondos de responsabilidad social y la inclusión económica de poblaciones vulnerables.

## Capítulo IV

### **¿Cómo detonar un rol más estratégicos entre los actores que impulsaron a las Empresas Sociales del Programa de Comercialización? Reflexiones para el entorno**

*“Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto, cambiaron todas las preguntas”*

Mario Benedetti

Aunque en los últimos cinco años se han realizado esfuerzos importantes desde agrupaciones sociales, universidades, cooperativas para posicionar a la Economía Social como una alternativa de desarrollo económico y social en México aún se requiere una participación más protagónica del Estado para avanzar en la construcción de un ecosistema que la favorezca legal y fiscalmente, que promueva el acceso al financiamiento, la formación de capacidades así como la mejora de la infraestructura.

Cada actor dentro del ecosistema tiene grandes retos lo cual sugiere cuestionarse acerca de los factores que inciden para que dichos actores alcancen un rol más estratégico. En este sentido, la determinación de objetivos claros de corto y mediano plazo es muy importante sobre todo si estos se enfocan en el fortalecimiento y apropiación de capacidades técnicas y empresariales de las personas, en la formación de valores cooperativos y el fortalecimiento de organización comunitaria. Por otro lado es fundamental que el actor identifique ¿Qué rol juega? ¿En dónde aporta mayor valor sin duplicar esfuerzos? ¿Quién quiere ser? ¿Cómo eso contribuye con el entorno? ¿Cómo juega en el ecosistema para proponer una nueva realidad, con liderazgo y acciones para alcanzarla? ¿Cómo todos podemos trabajar para alcanzar los objetivos propios y compartidos?

En este último capítulo analizaremos ¿cómo los actores pueden hacer que su rol en el impulso a Empresas Sociales sea más estratégico? En el caso de las empresas sociales se analizarán sus planes de acción, resultado de la capacitación empresarial impulsado por Fundes; en el caso de Fundes se analizará la propuesta de formar comercializadoras de empresas sociales y finalmente, en el caso de Fundaciones (Walmart y Fundemex) una iniciativa para mejorar las capacidades empresariales de las OSC. Estas reflexiones buscan discutir cómo, desde

diferentes plataformas se puede contribuir a que la Economía Social en México sea un sector más relevante.

#### **4.1 Plan de acción de las empresas sociales participantes en el Programa**

Las capacitaciones empresariales de Fundes a pequeños productores durante el Programa de Comercialización se realizaron alrededor de un temario común (organización, administración, operación y comercialización) profundizando en las necesidades particulares de cada empresa. De los diagnósticos iniciales a los resultados de las capacitaciones, se observaron cambios en la forma como los miembros de cada empresa veían su organización interna. En el día a día, las empresas habían tenido poco o nada de tiempo para observar la forma como estaban haciendo las cosas y tampoco habían tenido algún actor externo especializado que orientara la gestión. De esta manera se avanzó en la actualización del costeo de productos, en la mejora y adaptación para la venta masiva, en la diversificación de productos, en enfrentar mitos y creencias que se tiene frente a la comercialización y por parte de las fundaciones promotoras se detectó con mayor claridad ¿cuál es el rol que deben jugar las organizaciones de la sociedad civil que acompañan a las empresas sociales?.

En los siguientes apartados haremos mención de los avances de cada empresa dentro del programa, así como de aquellas actividades estratégicas en los cuales es preciso continuar trabajando aún después del Programa. Es importante mencionar que este análisis se concentra en el ámbito particular de cada caso sin embargo, permiten ejemplificar problemáticas comunes en empresas, fundaciones y organizaciones. Finalmente estableceremos una reflexión hacia aquellos procesos organizativos, comerciales o asociativos que ayudarían a fortalecer la comercialización de grupos vulnerables.

##### **4.1.1 Cooperativa de Cosméticos Naturales de Mazunte y Servicios Turísticos RL de CV**

Durante el proceso de formación empresarial de la Cooperativa de Cosméticos Naturales de Mazunte, los integrantes avanzaron en el proceso de alta del código de barras, la definición de productos para el kit de venta en Walmart (cremas humectantes y cremas para playa); en la socialización de la misión, objetivos y visión de la cooperativa y en la mejora de los productos

determinando la vida útil de los productos que se comercializarían en Walmart. Asimismo, el equipo de Fundes realizó una inspección visual de las instalaciones, actuales y nuevas para analizar el proceso productivo y plantear ejercicios de homologación de procesos productivos así como para la adopción de sistemas de gestión (HACCP) para este tipo de emprendimientos.

Aunque en el plan de acción se propuso una reorganización de funciones y responsabilidades en los miembros de la empresa al finalizar las capacitaciones no se avanzó en ello debido a que el grupo presentaba resistencias al cambio. La gente se sentía bien en lo que hacía aunque reconocía que podrían organizarse mejor prefería no hacerlo. El éxito del grupo sugería que la forma como habían desarrollado su negocio era la correcta -y aunque esto de alguna manera es cierto- la definición de procesos, incentivos de ventas, planeación estratégica y organización interna eran nuevos retos frente al crecimiento de la empresa. Los miembros difícilmente consideraban que el futuro les estaba planteando escenarios diferentes donde la estrategia de juego debía cambiar.

Asimismo durante el proceso formativo se detectó que considerando el volumen de venta, la calidad del producto y la amplia experiencia del grupo sería conveniente analizar el cambio de figura jurídica a una que tuviera mayores beneficios fiscales sin embargo, el grupo consideró que no era necesario. Pese a ello, se puede asegurar que las oportunidades de expansión y consolidación que tiene la cooperativa son amplias por lo que es preciso que aquellos miembros que están más involucrados y que han demostrado liderazgo transmitan al resto sus perspectivas de fortalecimiento y juntos construyan la visión de los siguientes años. Para esta cooperativa, el trabajo con otros actores empresariales es favorable, así como la relación que tienen con la Fundación Comunitaria Oaxaca ya que permite ampliar las perspectivas, contar con otros puntos de vista e incluso, trabajar la resolución de conflictos y la sistematización de aprendizajes. En este sentido, la FCO es un actor relevante que puede dar continuidad a los procesos formativos impartidos por Fundes como parte del proyecto de comercialización que ha impulsado con diferentes grupos de artesanos en el Estado de Oaxaca.

En este caso, el rol de la OSC consiste en fortalecer la formación en temas de liderazgo, desarrollo humano, trabajo en equipo, género, etc. para dotar de herramientas e información a los miembros de la cooperativa y que además, contribuya a la toma de decisiones. Asimismo, la

FCO es un actor muy importante para dar el seguimiento a la mejora en los procesos, la adopción de un sistema de gestión o la redistribución de tareas. No obstante, es preciso reconocer que se deben asumir responsabilidades y que la OSC requiere promover y facilitar procesos, sin realizarlos.

En el corto plazo, se visualiza el proceso de comercialización bajo una marca común (en el proyecto con la FCO), así como las estrategias que buscan incrementar el turismo comunitario en el territorio. Estos procesos son clave en donde la cooperativa tiene el potencial de crecer. De los cuatro grupos que forman parte del Programa de Comercialización, la Cooperativa de Cosméticos tiene una gran área de oportunidad ya que el producto puede responder muy bien al mercado masivo. En ese sentido, es deseable que todos ellos incorporen cambios estructurales (a nivel organizativo, financiero, comercial y productivo) ya que, de lo contrario las dinámicas comerciales los absorberían y el crecimiento podría vulnerar su actividad productiva, pero especialmente su composición comunitaria. En una cooperativa con una oferta de valor tan clara, es muy importante balancear aspectos económicos y sociales a la luz de los principios y valores que hayan determinado los miembros para comprender que son complementarios y que el bienestar de las personas (miembros y comunidad) es una consideración clave que se debe tomar en cuenta para el desarrollo de la Empresa Social. De esta forma y recapitulando estas observaciones a continuación se consideran aspectos que podrían fortalecer a la empresa y con ello, impulsar un rol más estratégico dentro del territorio:

- **Vencer el temor al cambio.** Se requiere un acompañamiento para fortalecer el liderazgo, trabajo en grupo y desarrollo humano. Resulta importante que las personas establezcan las áreas en donde pueden comenzar un cambio, intenten y reflexionen.
- **Abrir oportunidades para los jóvenes.** Promover la inclusión de personas más jóvenes dentro de la cooperativa a fin de introducir nuevas perspectivas y aprovechar la formación con la que cuentan.
- **Formación de los miembros de la cooperativa.** Es relevante que los miembros continúen procesos formativos acorde a sus necesidades y que dichos procesos sean prácticos, vivenciales a fin de que las personas se involucren como sujetos activos en el aprendizaje.



- **Vincularse con nuevos mercados.** La búsqueda de nuevos clientes no sólo tiene el objetivo de aumentar las ventas sino también el conocimiento de las interacciones que se tienen en el mercado moderno.

Aunque la empresa puede trabajar estos aspectos internamente, el acompañamiento de actores externos es de gran valor. Por lo cual se deben crear recursos de aprendizaje de fácil acceso y entendimiento ajustado a las necesidades de la cooperativa, se debe promover políticas que contribuyan a mejorar la gestión administrativa de las empresas sociales (especialmente en comunidades marginadas) así como incentivos a las empresas sociales para incorporar a jóvenes en la actividad productiva y por otro lado, incentivos a empresas tradicionales o sociales para impulsar la comercialización.

#### **4.1.2 Cooperativa Kichpan Coole S.C de R.L**

Las capacitaciones para la Cooperativa Kichpan Coole trajeron múltiples aprendizajes para el Programa de Comercialización ya que su caso muestra una realidad común dentro de las organizaciones de la sociedad civil en México: la estrecha vinculación entre el grupo de base y la OSC y los logros y retos que deriva de ello. Fundación de Haciendas del Mundo Maya A.C (FHMM) es la entidad que comercializa la mayor parte de las artesanías realizadas por las mujeres en los talleres lo cual ha permitido abrir mercado y posicionar el producto ante diversos clientes pero por otro lado, ha generado una dependencia de los talleres a que la organización realice esta actividad.

En este sentido, la postura de la organización fue muy interesante, dado que después del proceso de capacitación de Fundes, la comercializadora de FHMM se separó de la organización con la intención de buscar mayor autonomía. Desde el inicio de las capacitaciones habían expresado su interés en fortalecer las capacidades empresariales en las mujeres para delegar cada vez más la actividad comercial. No obstante, conforme fueron avanzando las capacitaciones se fue detectando que las mujeres no estaban interesadas en hacerlo por su cuenta.

Pese a lo anterior, durante los talleres las asistentes avanzaron en el costeo de sus productos y la lista de precios de cada taller, el diseño de las etiquetas, así como el trámite de código de barras. Además, las capacitaciones generaron un espacio de reflexión respecto a la estructura organizativa, ya que algunas de ellas expresaron su inconformidad e incluso solicitaron su separación del grupo (fue el caso del taller de filigrana). Sin embargo, la organización fue informada e implementó acciones de capacitación en relación con las cooperativas y su significado, abriendo el diálogo con los grupos y buscando conciliar las inconformidades.

La cooperativa no avanzó en la definición de un grupo responsable de la comercialización porque continuó siendo un tema que prefirieron delegar en FHMM y porque no llegaron a un acuerdo respecto a quienes serían las personas responsables de hacerlo. En este sentido, es importante reflexionar que dentro de la estructura actual de la cooperativa hay personas que están interesadas en participar de manera más activa en la comercialización de los productos; sin embargo, si el grupo no se visualiza como una cooperativa, la estructura comercial propia no genera sentido y por lo tanto tampoco valor. La mayoría de las artesanas son mujeres adultas y la incorporación de jóvenes dentro de las actividades comerciales, administrativas o de mercado no es un tema prioritario para fortalecer a la empresa, ya que las integrantes trabajan principalmente como artesanas.

Lo anterior plantea una reflexión respecto al interés y conveniencia de incorporar a los jóvenes dentro de la cooperativa o bien, de preguntarse ¿cómo generar modelos de desarrollo económico que sean relevantes para los jóvenes y acorde con sus intereses? En especial, porque los jóvenes cuentan con un mayor nivel educativo, tienen expectativas diferentes respecto a la actividad productiva e incluso, respecto a su propia dinámica de desarrollo. FHMM, así como la cadena de haciendas y hoteles de la cual depende, han generado empleos en el sector turístico y se aprecia que para los jóvenes esta actividad es de mayor interés. Sin embargo, no se debe dejar de lado otras áreas de oportunidad para este sector de la población, ya que puede haber otros modelos de desarrollo empresarial social centrados en el potencial de la región y en la demanda del mercado.

El rumbo de la cooperativa es un tema que debe reflexionarse a partir de lo que las mujeres y la comunidad quieren alcanzar en un futuro. La transición de las generaciones dentro de los

emprendimientos productivos es un aspecto fundamental que se debe discutir, ya que incluso puede impulsar cambios en el futuro de la cooperativa donde los jóvenes pueden asumir roles administrativos y comerciales y fortalecer así la estructura cooperativa del territorio. Uno de los aspectos más relevantes en este proceso es la visión de desarrollo impulsado por FHMM, ya que promueve el enfoque de desarrollo de base buscando construir capacidades en la población con la que trabaja y ha generado un capital social muy importante en el territorio.

En este sentido y para alcanzar un rol más estratégico dentro del territorio:

- **Reflexionar respecto al futuro de oportunidades económicas dentro del territorio.** Es recomendable que tanto la cooperativa, como el conjunto de talleres e iniciativas de desarrollo económico local en la comunidad reflexionen respecto al futuro. Si bien, es complejo establecer cómo se desarrollará el entorno económico, resulta preciso pensar en los jóvenes y el potencial que tienen para participar dentro de la economía local, en las actividades que se realizarán una vez que la FHMM concluya su período de trabajo y sobre todo, en la capitalización de todo lo que han trabajado.
- **Promoción de la economía social.** Dadas las características del territorio, donde ha habido un trabajo colectivo intenso, hay una disposición a generar valor social y económico en él por lo cual había que acercar recursos formativos, de asesoría y financiamiento para la apertura de empresas sociales que contribuyan a la dinamización de la economía.

Aunque la FHMM ha establecido lazos de dependencia fuertes es un actor natural para impulsar los dos aspectos anteriores ya que al tiempo de ser local tiene las capacidades y recursos para promover cambios en coordinación con otras entidades público privadas. El diálogo dentro de la economía social es un importante ejercicio que permite a las personas percatarse de la realidad en la que viven, identificar los retos y sobre todo, destacar las coincidencias para seguir impulsando mejores condiciones de vida a través de procesos de organización comunitaria. Dentro de este territorio se han sembrado muchas iniciativas que han dado frutos por lo que habría que brindar acompañamiento especializado en economía social a la propia organización a fin de trabajar con ellos una visión estratégica de su propio rol.

#### 4.1.3 Ankalli S.A de C.V

Durante el proceso de formación de capacidades, los seis integrantes de Ankalli avanzaron en la definición de la visión del negocio. Debido a que el proyecto surge como un apoyo complementario a la organización Pro Bruno A.C para apoyar a los padres o familiares de niños con diagnóstico de cáncer atendidos en el Hospital del Niño Morelense, la vinculación con la organización determinó los avances y de alguna manera contribuyó a definir las expectativas y objetivos del emprendimiento productivo. El Hospital del Niño Morelense cambió de ubicación, por lo que la organización Pro Bruno tuvo que cambiar su sede.

El grupo fue muy participativo durante las capacitaciones y demostró su interés en unificar y construir un lenguaje común respecto a su empresa. Aunque ésta no estaba en operación por falta de capital, las capacitaciones avanzaron para mejorar el modelo de negocio así como su producto. De tal forma que con la capacitación de Fundes se desarrolló el costeo de productos, lista de precios así como un modelo de sandalias exclusivo para el mercado Walmart. Este último aspecto contribuyó a reflexionar respecto a las áreas de oportunidad en otros mercados así como en la importancia de diversificar clientes. Para la empresa fue muy importante ir explorando alternativas de financiamiento y comercialización, contar con una orientación empresarial de manera cercana y sobre todo, generar relaciones de confianza con Fundes ya que a partir de ello, el trabajo de acompañamiento, se concentró en aspectos relevantes que sólo surgen cuando se han generado este tipo de relaciones. Después del fortalecimiento de capacidades y el cambio de sede, la empresa estaba muy preocupada porque no podría comercializar los productos en Walmart tal y como se esperaba. Sin embargo, por parte de la empresa hubo apertura para esperar a que la empresa social avanzara en su plan de acción (posterior a las capacitaciones).

En ese sentido, Ankalli tiene varios retos en todas las áreas de la empresa: dirección estratégica, mercadeo y ventas, operaciones, finanzas, gobierno corporativo y recursos humanos. Es una empresa nueva, cuyos retos están vinculados con los objetivos de la organización social. Como en este caso, se trata de las mismas personas, es deseable orientar los objetivos de manera más clara, separar ámbitos de acción respondiendo de forma sostenible y coherente. En este caso, la motivación por la cual surge el modelo empresarial no

es discutible; sin embargo, en los modelos de empresa social, la dirección que tenga ésta no solo está orientada por fines meramente sociales sino también económicos. De ahí que los retos se concentran en la reflexión, toma de decisiones y seguimiento a las actividades que se enfocan en el fortalecimiento de la empresa. Para avanzar hacia un posicionamiento más estratégico como empresa, se propone los siguientes aspectos:

- **Reflexión de la actividad productiva.** Ankalli debería separarse de la organización Pro Bruno a fin de contar con independencia sin embargo, antes de avanzar en ello es deseable que se considere si el giro productivo que han elegido y la forma como lo vinculan con el objetivo social de Pro Bruno es pertinente acorde con las necesidades del mercado. Si bien, el producto es de buena calidad y tiene potencial de venta, los miembros de Pro Bruno no había reflexionado de manera cuidadosa al respecto y por lo tanto, no habían realizado proyecciones del comportamiento de la empresa.

#### **4.1.4 Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Indígenas de la Huasteca Potosina A. C**

La COCIPH fue el grupo más grande en el proceso de fortalecimiento de capacidades empresariales. Después del diagnóstico, hicieron una solicitud a Fundes para ampliar las capacitaciones a 280 miembros. Sin embargo, en la realidad únicamente asistieron 197 personas con un promedio de asistencia de 50% en donde predominó la presencia de los hombres (como un reflejo de la estructura interna que se tiene). Las capacitaciones se dieron en un contexto de cambios internos, ya que los miembros de la organización estaban impulsando la reapertura de la comercializadora y buscando separarla del ámbito productivo. Estos cambios generaron un atraso en el trámite de código de barras y registro de marca ya que se necesitaba dar de alta a una figura legal y contar con el acta administrativa correspondiente.

Pese a que el grupo ha avanzado en procesos productivos y transición hacia la producción orgánica del café, sus debilidades administrativas y comerciales marcan grandes retos para todos los miembros. Uno de los aspectos que más destacó durante las capacitaciones es la necesidad de fortalecer liderazgos internos que encabecen el mejoramiento de la parte productiva y la formación de un área comercial, puesto que los productores delegan estos

aspectos a asesores externos o en todo caso, a la OSC que los acompaña, World Vision Mexico. En este sentido, el rol que desempeñó la organización durante el proceso fue muy interesante, ya que mostraron apertura para identificar con mayor claridad su rol dentro del proceso y reconocieron su necesidad de contar con más conocimientos empresariales para que su acompañamiento no fuese puramente empírico. Esta apertura es fundamental para que se identifique de manera más clara los límites de acción y en especial, los procesos que conviene impulsar para generar autonomía en la organización empresarial.

En un esquema empresarial donde los pequeños productores se ven apoyados por la OSC e incluso una empresa compradora del producto (como fue el caso de KPMG), el seguimiento a los compromisos internos (detectados por Fundes) para mejorar la estructura empresarial es muy importantes ya que, de lo contrario, el grupo confía en que los actores que los acompañan de alguna manera resolverán sus problemáticas, especialmente en temas de comercialización. Si la estructura empresarial y comercial no se fortalece con la toma de decisiones y las acciones de los propios miembros, la permanencia en el largo plazo se visualiza vulnerable.

Durante el proceso de capacitación se avanzó en la lista de precios por producto, analizando las distintas variaciones que permiten hacerlo más competitivo; se reflexionó acerca de otros mercados diferentes a Walmart y en la ventaja que tenía la transición a la producción orgánica para generar valor agregado. Es importante que estos procesos productivos cuenten con un grupo de comercialización que explore mercados, lleve a cabo negociaciones con empresas, oriente la estrategia comercial a través de la clara definición de roles y responsabilidades de los miembros que la integran.

Cuando un emprendimiento social es acompañado y fortalecido por diversos actores, es importante que se identifique de manera clara qué aspectos se puede trabajar con cada aliado, cómo se complementan los esfuerzos, se transmiten y adoptan las capacidades y cómo éstas se adaptan a las necesidades de la empresa y comunidad. Es muy positivo contar con organizaciones, empresas y fundaciones interesadas en mejorar los procesos productivos, aunque en la realidad ello exige que los miembros de la empresa fortalezcan su visión colectiva, generen diálogos y den seguimientos a sus propios compromisos. De no hacerlo, la ausencia de todas las instituciones generaría una gran desorientación. Es decir, es importante trabajar en

procesos internos para reconocer cómo el resto de las instituciones o asesores complementa el quehacer social y económico de la empresa social.

Finalmente para plantear un rol más estratégico de la empresa, se contemplan los siguientes aspectos:

- **Fortalecer valores cooperativos.** Reflexionar en torno a los valores permite identificar con mayor claridad el rumbo de la cooperativa. Establecerlos implica un ejercicio individual y colectivo de diálogo y concertación.
- **Gobernanza.** Es fundamental que los miembros reflexionen en torno a los mecanismos de gobernanza que tienen, su vigencia, logros y obstáculos en el actual esquema. Al tiempo, es importante contemplar los esquemas de participación que tienen los miembros así como la apertura que se tiene frente a la inclusión de jóvenes en la actividad productiva. Reconocer la forma como se organizan permite renovar las bases sobre las cuales se fundó la organización y sobre todo, sugiere considerar el futuro.

Como analizamos, los planes de acción contribuyen a orientar en todos los casos el fortalecimiento del quehacer empresarial. Resulta complejo proponer otro tipo de acciones cuando en el día a día las empresas sociales aún se enfrentan a problemáticas en donde la formación o el cambio de mentalidad son factores decisivos para lograr un avance. En todos los casos destaca que las personas que integran la empresa tienen pocos conocimientos de cómo administrarla o fortalecerla lo cual no es de extrañar dado que la formación en México no contempla a la empresa ni tampoco existen programas de orientación respecto a la economía social. Sin embargo, la solución ante la falta de algo no es simplemente diseñar programas de formación acerca de las empresas sociales, su naturaleza, administración y comercialización sino en cómo esa formación se acompaña de otros procesos que fortalezcan la cadena, a los actores que la integran e incluso a los propios consumidores.

En el siguiente apartado, exploraremos una propuesta para la creación de comercializadoras sociales, con el fin de analizar iniciativas que podrían fortalecer el ecosistema de economía social en México, mejorar el encadenamiento productivo social y la formación de capacidades. El planteamiento de dichas iniciativas abarca, de principio, un impacto puntual sin embargo, si los proyectos demuestran su impacto en el fortalecimiento de empresas sociales sería

fundamental que el gobierno replicase los modelos o bien, generara incentivos para que la economía social avance.

#### **4.2 Las comercializadoras sociales: capitalizar la experiencia Fundes, abrir nuevos frentes**

El programa de comercialización impulsado por Fundación Walmart y Fundemex generó importantes aprendizajes en torno a otras estrategias que reactiven las condiciones productivas de comunidades en condiciones de vulnerabilidad ya que aunque los objetivos de capacitación se alcanzaron, se obtuvo una buena respuesta por parte de las empresas y las OSC, aún existen muchas preguntas respecto a la orientación del modelo ¿Estos emprendimientos abren áreas de oportunidad para impulsar otros modelos que dinamicen procesos empresariales desde una perspectiva empresarial-social? ¿Es deseable buscar que todos los grupos desarrollen estrategias propias de comercialización aun cuando prevalecen características y necesidades muy específicas y básicas? ¿A todos los productores les interesa desarrollar esas habilidades comerciales y luego enfrentarse al mercado? ¿Si no se alcanza la comercialización la empresa ya no tiene alternativas de crecer?

Reflexiones de este tipo no descartan la viabilidad de fortalecer las cadenas de valor o de impulsar procesos de fortalecimiento comercial dentro de las propias empresas sino que además plantean que es importante considerar otras estrategias de dinamización de procesos y economías locales bajo una lógica de vinculación entre los grupos de base y las empresas.

La experiencia de Fundes en el acompañamiento a éstos y otros grupos de pequeños productores los ha acercado a la problemática que enfrentan para comercializar sus productos y, tal y como se ha mencionado anteriormente, no obedece sólo al proceso en sí sino a toda la estructuración de la cadena de valor. Quienes muestran mayores niveles de avance empresarial se lo deben a la fuerte organización comunitaria (al interior y exterior de la localidad); a la generación de alianzas; a la visión empresarial y a contar con un modelo orientado a la generación de oportunidades para las personas, además de contemplar su relación con el medio ambiente como prioritaria. Sin embargo, los pequeños productores que tienen una intención de emprender, de mejorar sus ingresos y de buscar resultados más grandes a través de la organización deben reconocer su potencial, desarrollar sus capacidades técnicas y



empresariales y definir el rumbo de sus procesos de desarrollo. En la realidad se observa que estos pequeños productores enfrentan un sinnúmero de retos al dirigir de manera estratégica su actividad productiva; de gestionar sus emprendimientos con rigor empresarial e incluso, de contemplar la transformación productiva. Desde la perspectiva de Fundes, entre los retos más comunes que enfrentan los pequeños productores para la venta de sus productos encontramos que:

“El bajo nivel de profesionalización empresarial se traduce en una baja rentabilidad, la falta de integración a otras cadenas de valor, en poco conocimiento del mercado para desarrollo de nuevos productos o de estrategias de comercialización y promoción. Además que no hay una clara segmentación hacia la atención de empresas sociales cuando en la realidad tienen necesidades y niveles de desarrollo muy distintas.”<sup>64</sup>

Reflexionar respecto a la trayectoria en el largo plazo de los emprendimientos sociales es necesario ante el alto índice del cierre de empresas pequeñas y medianas en México; frente a la informalidad de los emprendimientos productivos comunitarios, la baja productividad y competitividad de los mismos. Los ejemplos que se han analizado presentan grupos que han tenido niveles de avance en su actividad productiva y en todos los casos, se ha detectado la importancia de reflexionar el rol que tienen en el territorio, con su comunidad e incluso con lo que ellos sueñan. No obstante, esta reflexión no se da en el día a día dado que las personas no tienen una mirada externa, porque no está dentro de sus intereses cuestionar el rumbo que tomarán o bien, porque no encuentran incentivos para hacerlo. En este sentido, actores como Fundes que cuentan con experiencia en el acompañamiento empresarial pueden catalizar otros procesos que motiven a que las empresas sociales avancen en la reflexión-acción de estas y otras cuestiones.

Dado que la comercialización es un proceso complejo para los grupos ¿la creación de figuras intermediarias sociales que contribuyan a mejorar la comercialización de empresas sociales y que además sean entidades que fortalezcan capacidades empresariales, sería de valor para la Economía Social? Al respecto Fundes ha reflexionado respecto a la propuesta de valor de una comercializadora social detectando que una figura de este tipo podría ser un actor que entendiera la lógica del mercado moderno y las necesidades de los productores, creando

---

<sup>64</sup> Mancilla, Silvia, Proyecto piloto: Presentación de proyecto para generación de modelo de negocio para Comercializadoras Sociales, Fundes, Documento interno, México.

diálogos entre las partes y buscando la generación de valor compartido, desarrollo de base y desarrollo empresarial de población en la base de la pirámide a partir de procesos de innovación económica y asociativa.

Fundes comenzó a trabajar en el diseño de una estrategia para generar un modelo de negocio de una comercializadora social para productores artesanales en México. El modelo sugiere trabajar con tres grupos de productores que tengan las siguientes características:

1. Grupo de productores asociados con marcas propias, que se unen para fundar una empresa que comercialice sus productos.
2. Grupo de productores que se unen para generar una marca de colectivo y comercializarla.
3. Grupo de productores respaldados por una Organización Social que funciona como organismo rector de la comercializadora.

De los aspectos más importantes en la propuesta está la calidad de los productos para mejorar su competencia en el mercado y el valor agregado que éstos puedan tener. La visión sobre la demanda es una clave estratégica para orientar la producción, la reconversión productiva y las alianzas. Asimismo, en estos casos, el fortalecimiento de capacidades técnicas y empresariales, así como el compromiso y la vinculación con actores empresariales son aspectos estratégicos para fortalecer la actividad económica y propiciar que el ecosistema sea fortalecido. Resulta importante destacar el papel del Estado dentro de un modelo así ya que su rol es el de crear las condiciones para que estas figuras sean sostenibles y estables al asegurar los servicios y regulaciones fiscales y legales que favorezcan la creación de estas figuras a través de alianzas público privadas.

De acuerdo con la firma consultora internacional Ernst & Young en su estudio “Emprendimiento Social. Propuesta de lineamientos para formular políticas e iniciativas en el sector privado. Un enfoque de crecimiento de negocios sociales” se alude a la problemática que enfrentan en México los emprendimientos sociales para consolidarse.

“Para iniciar o escalar sus empresas, los emprendedores sociales no sólo enfrentan los mismos retos que los emprendedores tradicionales, sino que también se ven limitados por desafíos vinculados con su enfoque social, principalmente derivados del poco entendimiento del impacto que generan y el apoyo que requieren. Su acceso a fuentes

de fondeo es más complicado, pues en muchas ocasiones los inversionistas se enfocan al retorno financiero y pasan por alto el retorno social. Asimismo, la gran mayoría de las redes de apoyo, incubadoras y aceleradoras en el país, no están especializadas en emprendimientos con una misión social”,<sup>65</sup>

En la medida que el fortalecimiento de capacidades a empresas sociales amplíe su perspectiva hacia el triple resultado (económico, social y ambiental) y se impulsen instancias que articulen la lógica del mercado con la comunitaria, la renovación en el impulso a empresas sociales será cada vez más una alternativa viable para México capaz de brindar una respuesta sostenible ante la dispersión de esfuerzos en el tema. Al mismo tiempo es fundamental que los miembros de empresas y organizaciones reflexionen en torno al nivel organizativo del grupo, la participación, la toma de decisiones, inclusión, así como la definición y vivencia de principios y valores cooperativos ya que son aspectos relevantes para generar valor dentro del territorio. Aunque estos aspectos no necesariamente deben recaer en la comercializadora, forman parte de un ecosistema favorable al desarrollo de la propia instancia.

Aunque el modelo ha estado en diseño, Fundes ha planteado cuatro objetivos específicos para impulsar una primera fase del proyecto de comercializadoras sociales:

1. Determinar el modelo de negocio y rentabilidad de la figura intermedia así como su descripción de alcances y funciones.
2. Brindar consultoría a la organización para su fortalecimiento en el modelo de negocio.
3. Capacitación comercial a los miembros de la comercializadora.
4. Sistematización de la información.

Para impulsar la primera fase de la comercializadora, es necesario avanzar en la propuesta de valor para que el modelo sea sostenible, que responda a las necesidades de las empresas sociales y que además sea acorde a las características y dinámicas territoriales ya que, aunque el modelo busque replicarse, las comunidades y sectores tienen diferentes especificidades. Es necesario trabajar esta propuesta en colaboración con las comunidades y organizaciones a fin

---

<sup>65</sup> Green Street y Ernst and Young México, “Emprendimiento Social. Propuesta de lineamientos para formular políticas e iniciativas en el sector privado. Un enfoque de crecimiento de negocios sociales”, México, 2014, p.2.

de destacar coincidencias, condiciones en el territorio, alianzas potenciales y roles y especialmente para orientar la propuesta de valor.

Asimismo, en esta primera fase es preciso identificar cuáles serían los aspectos técnicos y operativos necesarios para su instalación, lo cual implica definir los productos y servicios que constituirán su oferta, el tipo de usuarios, los recursos, el perfil de recursos humanos así como el monto de inversiones que será necesario para generar activos fijos, operativos y requerimientos.

Uno de los aspectos más relevantes es que estas figuras fungen como enlace entre empresas comunitarias y el mercado, por lo que su orientación empresarial es fundamental sin que ello le haga perder principios, valores y objetivos sociales. En México uno de los principales problemas para los pequeños productores es la presencia de intermediarios que pagan los productos a muy bajos precios, que toman ventajas de la situación de productores de manera vertical y que tienen poco o nulo interés en impulsar el desarrollo productivo de las personas. Por ello, es preciso analizar la forma como operan estos esquemas, identificar las malas prácticas y buscar superarlas a través de instancias que no sólo faciliten la vinculación con los mercados sino que a la par, desarrollen una propuesta de valor hacia el desarrollo comercial y productivo de los emprendimientos.

En este sentido, es preciso impulsar relaciones de confianza y compromisos para que estos aspectos se puedan desarrollar en la realidad, considerando la medición de resultados, evaluando los desempeños empresariales y el desarrollo de las personas involucradas. En este sentido, es importante definir algunos aspectos iniciales de la estructura interna de la empresa (órgano de gobierno, mesa directiva, principios administrativos etc.) y de reconocer que dicha estructura no es un fin sino un medio, que debe basarse en la participación democrática, la inclusión y la efectividad para alcanzar las metas de la empresa.

En la etapa de diseño, Fundes propone generar estudios de la demanda de productos de acuerdo a distintas regiones seleccionados. Este análisis abre perspectiva hacia procesos de valor agregado en donde los productores tengan ventajas competitivas y donde las personas tengan oportunidades para comercializar sus productos. En cuanto al diseño de materiales la

metodología creada por Fundes con el proyecto de “Cierre de brechas” es la base para la creación de contenidos. Sin embargo, resultaría muy positivo incorporar nuevos ejercicios, dinámicas, prácticas en campo, acercamiento con empresarios e incluso, el uso de la tecnología para mejorar el aprendizaje de las personas. Al respecto, la mejora en la conectividad es fundamental para avanzar en la vinculación con el mercado y también en la incorporación a los procesos en las empresas. La relación con la tecnología aunque es primordial, debe trabajarse de manera participativa, apoyada en una estrategia de aprendizaje práctico porque de lo contrario, tanto las empresas sociales como la comercializadora no detectan el valor y les es mucho más difícil asimilarla.

En la fase de fortalecimiento empresarial y comercial, Fundes plantea desarrollar un esquema similar al que se implementó en el Programa de Comercialización, contemplando una fase de diagnóstico y capacitación. Asimismo, se plantea dar capacitación a la comercializadora para que los servicios que ofrezca sean acorde a las necesidades reales de los diferentes segmentos de usuarios. En este sentido, es preciso reconocer que la capacitación en sí misma no es una solución que fortalezca los emprendimientos o la figura de la comercializadora. En la práctica, la forma en la que se impulse el encadenamiento productivo, los desempeños empresariales y la articulación entre el mercado y los pequeños productores a través de la comercializadora, permitirán identificar áreas de mejora para cada conjunto de empresas y comercializadora. De esta manera, uno de los factores de éxito del modelo consistirá en la evaluación de los procesos, los ajustes y resultados.

Fundes tendría que considerar la vinculación con actores estratégicos y asumir el rol de vinculador con un enfoque de encadenamiento ya que además de hacer que la iniciativa sea sostenible, favorece el enriquecimiento de perspectivas. Sería ideal establecer diferentes criterios para el establecimiento piloto de una comercializadora social, en territorios urbanos o rurales, en territorios con una fuerte presencia de organizaciones así como la clasificación de empresas y la vocación productiva. Es deseable que en el piloto, el gobierno esté presente –sin otorgar recursos- sino desde el inicio de las pruebas piloto a fin de involucrarse en todo el proceso.

Asimismo, Fundes podría fortalecer su metodología empresarial con población en la base de la pirámide, incorporando nuevas herramientas, construyendo nuevos diálogos a través de la adecuación del lenguaje empresarial. El impulso de la economía social en México requiere no sólo la creación de empresas sino de nuevas figuras que la promuevan, fortalezcan y dinamicen; que contribuyan a generar una mayor interacción, coordinación y cooperación reconociendo que:

- La formación cooperativa centrada en las personas, no sólo es un eje humano sino sobre todo, empresarial.
- La promoción de principios y valores no sólo debe ser un discurso sino una forma de orientar las decisiones y el rumbo de las empresas sociales.
- La visión territorial es fundamental para la formación de las empresas sociales ya que contribuye a fortalecer una visión comunitaria y la identidad.
- El acompañamiento en temas de desarrollo humano contribuye a impulsar la inspiración y convicción de alcanzar sueños a nivel comunitario.
- La empresa es un fin y un medio de desarrollo económico para las personas.
- El sentido social del emprendimiento debe considerar buenas prácticas del comportamiento empresarial y sobre todo, el beneficio colectivo y la preservación del trabajo. Es claro que si no se trabaja un fuerte enfoque hacia la competitividad de las empresas, es posible que el resto de los logros se pierdan.
- Tanto empresas como instancias de promoción a la economía social (como la comercializadora) deben considerar el impulso a procesos formativos y de participación. Los conocimientos, sistematización de experiencias y saberes genera importantes aprendizajes para las personas.
- La organización y cooperación entre empresas sociales genera ventajas que se deben identificar desde un inicio. Es deseable establecer objetivos comunes y reglas claras a través de la participación.
- En empresas de economía social es estratégico hablar del fenómeno del cambio y el fracaso y las formas como se puede asimilar y responder.
- Se tiene que trabajar en la creación de una cultura de emprendimiento social promoviendo las ventajas que ello tiene para el entorno.

Estos principios señalan condiciones que es preciso impulsar en empresas sociales y que bajo una figura de comercializadora social no debe quedar de lado. Aunque el objetivo principal de esta instancia está dirigido hacia una mejor vinculación con el mercado, su propuesta de valor y vinculación con empresas sociales abre áreas de oportunidad para que la comercialización sea un punto de arranque para trabajar en otras áreas. De esta manera, generará soluciones territoriales, participativas; impulsará un diálogo abierto, respetuoso y dinámico con el sector empresarial e incluso, con el gobierno y, así, se podrán generar esquemas colaborativos eficientes, equitativos, incluyentes y participativos.

#### **4.3 Fortalecimiento de capacidades empresariales de las OSC: el rol de las fundaciones**

Como se ha analizado, el fortalecimiento a empresas sociales en México demanda una participación activa, coordinada e incluyente de diversas instituciones públicas y privadas, empresas, organismos etc. en diferentes dimensiones (económicas, sociales, comerciales). La cooperación interinstitucional, así como el surgimiento a las iniciativas, resulta relevante porque fortalece la empresarialidad en las comunidades, promocionando el desarrollo de las personas, la solidaridad, la sostenibilidad y la interacción con el mercado bajo un enfoque colaborativo, dinámico y participativo.

De ahí que la definición del rol de las organizaciones de la sociedad civil es relevante ya que como actores que incursionan en el desarrollo humano de las personas, el fortalecimiento al tejido social y la promoción de desarrollo son estratégicos para complementar esfuerzos.

Para Fundemex, el Programa de Comercialización confirmó que la naturaleza de las OSC no es empresarial y por lo tanto, enfrentan grandes dificultades al momento de acompañar procesos productivos e incluso, de identificar su oferta de valor desde un enfoque sostenible.

Dentro de la estrategia promovida por Fundemex a través de la Alianza para el Desarrollo Económico Inclusivo (ADEI) se promueve una línea estratégica para impulsar el ecosistema favorable para el desarrollo. Una vez que finalizó el Programa de Comercialización, se planteó impulsar un proyecto piloto que fortaleciera las capacidades empresariales de las OSC para

provocar un cambio de mentalidad en las personas e impulsar organizaciones capaces de generar, intercambiar y capturar valor. El objetivo del proyecto busca mejorar su gestión, consolidación e impacto en las poblaciones con quienes trabajan. Como objetivos específicos el proyecto considera:

- Comprender las dinámicas y las mejores prácticas del mundo empresarial a favor del beneficio social.
- Desarrollar un programa formativo de capacidades empresariales para organizaciones de la sociedad civil en México enfocado a promover una propuesta de valor sostenible y una formación en el acompañamiento a empresas sociales.
- Promover un espacio de reflexión de aprendizajes e intercambio de experiencias para estimular el diálogo entre empresas, empresas sociales, grupos de base y organizaciones de la sociedad civil.
- Dotar de herramientas de evaluación y gestión a las organizaciones para identificar los avances en el desarrollo de desempeños empresariales.

La propuesta Fundemex considera que la formación empresarial de organizaciones impulsa un proceso de fortalecimiento del ecosistema ya que aunque en sí misma no genera una solución a la consolidación de empresas sociales porque fortalece a un actor acompañante, se enfoca en impulsar su capacidad de detonar cambios con los grupos de base dedicados a una actividad productiva. El proceso formativo de las OSC cuatro fases. Se plantea que en la segunda de ella los miembros de las organizaciones reciban formación modular de diferentes instituciones que en México han trabajado por el impulso a emprendimientos de economía social o fortalecimiento a empresas y que además, al final de los módulos puedan intercambiar experiencias en campo, fomentando la colaboración, cooperación y aprendizaje colectivo.

La formación de capacidades empresariales en OSC permitiría reflexionar acerca del rol que desempeñan al momento de acompañar a los grupos contemplando una perspectiva de mercado, como por ejemplo, la calidad de los productos, la importancia de la administración, órganos de gobierno, toma de decisiones así como, la demanda de los productos. Lo anterior permite abrir perspectivas respecto a los procesos que deberían darse y aquellos que son necesarios contemplar durante la formación productiva. De esta manera, la la OSC visualiza una



ruta de acompañamiento donde reconoce cuáles son sus responsabilidades frente a los grupos de base, cuándo es deseable intervenir para apoyar al grupo y cuándo esto genera mayor dependencia, o bien, cómo es deseable impulsar procesos propios del grupo de base, promover la vinculación con el mercado o la toma de decisiones interna respecto a temas como los valores y principios, la inclusión laboral, la organización de la mesa directiva e incluso, la forma en la que pequeños productores desean interactuar con el mercado. De esta manera, su acompañamiento se vuelve más pertinente y ella misma desarrolla herramientas que le ayudarán a definir su modelo de intervención para acompañar a otros grupos.

La formación de capacidades empresariales para las OSC en sí misma no es una solución respecto a un mejor desempeño empresarial de los grupos de base ya que tan sólo abre un espacio de reflexión, conocimiento e intercambio que dota de más herramientas a las personas. Si no se realiza de forma sistémica, es decir, involucrando a otros actores relevantes dentro de los procesos productivos desarrollados dentro de esta parcela de la realidad (OSC, empresas y grupos de base) se estará impartiendo una formación pero no se lograrán cambios que transformen realidades.

En ese sentido, el rol de las fundaciones de segundo piso y de las empresas es muy importante, ya que permite orientar procesos desde el trabajo que se tiene con las OSC. De ahí que el proyecto propone realizar un grupo focal con estos actores para identificar cómo orientan sus apoyos financieros o de recursos humanos, es decir, cómo los transforman en procesos de desarrollo de capacidades más estratégicos tanto para el grupo de base como para los miembros de las OSC. Abrir una perspectiva empresarial con estos actores no significa que se convertirán en una empresa *per se*, sino que tendrán en consideración aspectos clave para desarrollar de manera sostenible procesos de desarrollo socioeconómico, bajo visiones renovadas y mucho más responsables. Es deseable reflexionar en torno a prácticas que han fracasado, generado más dependencia o confusión respecto a quién es el protagonista dentro del proceso. En la realidad mexicana, como en otros lados, las organizaciones que acompañan procesos productivos de economía social han acumulado muchos conocimientos al respecto que difícilmente se comparten con otras organizaciones. Si el conocimiento que no se comparte es entonces un conocimiento perdido que no genera reflexión ni aprendizaje en otros miembros.

Adicionalmente, estos procesos de formación de capacidades también propician consideraciones relevantes respecto al propio desempeño de la OSC acompañante ya que paradójicamente promueven el desarrollo económico pero en la realidad siguen dependiendo de un tercero para llevar a cabo sus actividades. En este sentido, ¿es deseable promover comportamientos empresariales dentro de las organizaciones de la sociedad civil para que superen sus condiciones de subsistencia? ¿Cómo impulsar una visión estratégica en el ámbito de la economía social dentro de estas organizaciones? ¿Qué deriva del proceso y cómo favorece un ecosistema incluyente, productivo y sustentable? ¿Cómo los principios de la Economía Social pueden contribuir?

Después del cierre del Programa de Comercialización, Fundemex reafirmó su intención de trabajar en responder a estas preguntas de manera conjunta con los actores involucrados. Al respecto será muy importante considerar ejemplos de economía social y solidaria en México y el mundo que son modelos de autonomía, generación de alianza y desempeños empresariales sumamente interesantes (donde no están involucradas OSC) para identificar casos y generar aprendizajes que van más allá del entorno conocido.

#### **4.4 De impacto y la escalabilidad de empresas de economía social: el reto**

El impulso a empresas de economía social es una de las necesidades más apremiantes en México sobre todo ante los índices de pobreza y desigualdad del país. Aunque aún no se ha visualizado de manera consistente dentro del Estado como un mecanismo para combate a la pobreza ya que se siguen priorizando programas de desarrollo social y ambiental asistencialistas, el potencial de generar valor económico, social y ambiental en las comunidades es grande. De ahí que los casos de éxito que se generen dentro del tercer sector, las empresas o incluso los propios grupos de base adquieren relevancia, porque son procesos en los cuales se puede reflexionar en torno a aspectos locales, nacionales e internacionales; en las viejas y nuevas formas para propiciar un cambio de mentalidad; de orientar los desempeños empresariales y sobre todo, de impulsar esquemas más colaborativos y a largo plazo.

Las empresas sociales han demostrado en el mundo que el impacto que generan para los países es relevante modificando la forma como la economía se entiende ya que no sólo se

asume bajo la vieja escuela para la generación de una ganancia propia, sino que considera al entorno y al hacerlo genera cambios en la generación de empleos, la reactivación productiva, en las condiciones de vida de las personas, en la generación de nuevos negocios (procesos de innovación y competitividad) así como en un impacto positivo con el medio ambiente. Son empresas que desde su origen tienen claro el concepto de responsabilidad y compromiso con el entorno y a diferencia de las empresas tradicionales que adoptan este enfoque como algo adicional, lo consideran parte de su negocio. Una perspectiva de valor dentro del nuevo lenguaje empresarial. La firma consultora internacional Erns and Young elaboró el siguiente análisis (Figura 7) respecto a la importancia de los emprendimientos sociales para cualquier país. Destaca un enfoque hacia la prosperidad social ya que alude a enfrentar el reto de exclusión que ha generado el modelo de la economía de mercado.

**Figura 7**  
**Importancia del emprendimiento social para el desarrollo económico, social y ambiental de cualquier país**

Impactos	Mercados emergentes	Mercados desarrollados
<b>El emprendimiento social tiene un impacto clave sobre el CRECIMIENTO ECONÓMICO a través de:</b>		
▪ Creación de empleo	■	■
▪ Innovación y diversidad económica	■	■
▪ Productividad y competitividad	■	■
▪ Movilización de capital	■	■
▪ Creación de riqueza	■	■
<b>El emprendimiento social tiene un impacto clave sobre la PROSPERIDAD SOCIAL a través de:</b>		
▪ Desarrollo de una sociedad inclusiva y una ciudadanía activa	■	■
▪ Mejor calidad y acceso a la educación, salud, seguridad (clave para incrementar la productividad)	■	■
<b>El emprendimiento social tiene un impacto sobre el DESARROLLO AMBIENTAL a través de:</b>		
▪ Identificación de alternativas a productos y/o servicios que tradicionalmente tienen un alto impacto al medio ambiente	■	■
▪ Promoción en el consumo de bienes y servicios amigables con el medio ambiente	■	■
▪ Fomento a la eficiencia energética, el reciclaje y la conservación de recursos hídricos y energéticos	■	■
▪ Mejora de la calidad del aire al reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y de contaminantes	■	■

Impacto: ■ Alto ■ Medio

Fuente: Análisis EY

**Fuente:** Green Street y Ernst and Young México, Emprendimiento Social. Propuesta de lineamientos para formular políticas e iniciativas en el sector privado. Un enfoque de crecimiento de negocios sociales, 2014.

Al respecto, es importante considerar que la configuración de entorno es una pieza fundamental para avanzar en la consolidación de empresas de economía social y que dicho entorno necesita un dialogo, claridad de objetivos y empoderamiento de la sociedad civil para liderar los esfuerzos. Es fundamental que las acciones no se enfoquen al acceso al financiamiento sin una orientación clara de hacia dónde se quiere llegar o, esperando acelerar procesos con el objetivo de conseguir resultados inmediatos. Si bien las comunidades cuentan con las capacidades para avanzar, los tiempos y sueños de las personas son diferentes que, sin ser mejores que los tiempos o sueños del resto, deben entenderse, asimilarse y dialogarse a fin de que ambos conozcan sus cosmovisiones, sepan hacia donde se dirigen y no generen falsas expectativas o procesos que no serán sostenibles.

En este sentido, es importante fortalecer estos procesos desde el ámbito público mediante el acceso al financiamiento, la visibilidad y relevancia de las empresas jurídicas o la articulación coherente entre el marco jurídico y el fiscal para que incentiven el surgimiento de empresas de economía social y solidaria en el país y sobre todo, la transformación de la cultura de emprendimiento en comunidades. No basta con otorgar recursos de capital de trabajo o capacitaciones, sino que es necesario generar procesos de innovación con figuras que faciliten los procesos, tecnología, nuevos negocios y en la generación de alianzas. Se requiere la planificación de procesos que no sean lineales pero al tiempo sean orientados hacia la inclusión social mediante modelos empresariales.

“El entorno donde se desarrolla la iniciativa comunitaria es un factor de alta incidencia en el éxito de la misma. Son varios los elementos del entorno que pueden aprovecharse o pueden llegar a constituir un obstáculo para el desarrollo del proyecto. Algunos aspectos del entorno territorial que pueden tener incidencia en las iniciativas comunitarias de generación de ingresos son los siguientes: la infraestructura y el equipamiento básico; las condiciones y costos de transporte para la compra de insumos y para la comercialización de los productos; el acceso a internet y celular para comunicarse con clientes y proveedores; la existencia y la calidad de entidades de capacitación y formación de los recursos humanos; las redes de apoyo local para la iniciativa; la oferta y pertinencia de servicios financieros y no financieros; el marco jurídico y regulatorio. El entorno sectorial es también importante para el análisis ya que contempla las relaciones de las organizaciones comunitarias con sus respectivas cadenas productivas, las cuales vinculan a los proveedores de materias primas, insumos y bienes de capital, con las empresas

ocupadas en la transformación del producto, las empresas encargadas de la logística y distribución y las empresas encargadas de la comercialización y venta.”<sup>66</sup>

El entorno marca oportunidades y amenazas que se deben analizar si se considera que las empresas sociales son una alternativa para la promoción del desarrollo económico y social de comunidades vulnerables –y no vulnerables- en México. Dichas condiciones establecen una agenda que orienta a los actores interesados en impulsarlas para promover una legislación que:

- Favorezca la creación de empresas sociales y que esté articulada a los beneficios fiscales así como a los incentivos que se puedan tener y los resultados que se esperan.
- La creación de entidades privadas y sociales de fortalecimiento a empresas sociales
- Promoción de la innovación social
- Creación de redes de apoyo efectivas, eficientes y fuertes para empresas sociales
- Incentivos a fundaciones y empresas para que sus programas de RSE vinculados con la comunidad se enfoquen en el fortalecimiento de capacidades empresariales de OSC o empresas sociales.
- Cambios estructurales en la política de desarrollo social con grupos vulnerables reorientando el condicionamiento de la ayuda a resultados productivos, no a condiciones de pobreza.

Trabajar hacia el fortalecimiento de empresas sociales no es una tarea sencilla sin embargo, en un país donde más de la mitad de la población se encuentra en condiciones de pobreza, es un camino que debe recorrerse con eficacia, participación y sin pretensiones protagonistas de los actores público privados ya que alude a la sostenibilidad de la economía mexicana y a la seguridad en el país. En ese sentido, es ilusorio considerar que es un proceso se resultados inmediatos ya que la creación de empresas no es un indicador de éxito sino el tiempo que esas empresas permanece, evolucionan en la creación de valor compartido. Hoy en día, las exigencias a las entidades empresariales así como a otras organizaciones son altas porque las problemáticas en el mundo lo son; porque innovar no es un proceso opcional sino una

---

<sup>66</sup> Fundación Dis, Guía sobre los factores de éxito de las iniciativas comunitarias de generación de ingresos y las diversas estrategias de las fundaciones para apoyarlas y promoverlas (Segunda Versión), Red América, 2010, p.18.

necesidad de repensar la realidad en la que vivimos encontrando otras formas de relacionamiento humano. Difícilmente se puede creer que el mundo puede generar inclusión económica con mecanismos que se orientan bajo la lógica del mercado, aunque hay ejemplos que dan cuenta de procesos ganar-ganar, aún se debe abrir camino hacia iniciativas alternativas que se orienten por la solidaridad, el bien común, una ética en la forma de hacer negocios, una nueva forma de caminar y de cuidar a la humanidad. Como diría Eduardo Galeano: *“La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá ¿Entonces para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar”*.

#### **4.5 Conclusiones**

El caso del Programa de Comercialización analizado en la presente investigación ha mostrado un segmento de la realidad en donde se abordó la capacitación a grupos de base, donde las organizaciones de la sociedad civil que acompañaron el proceso dieron cuenta de otras necesidades y en donde la orientación de las fundaciones impulsoras tuvo un alcance relevante en cuanto al interés en fortalecer las capacidades empresariales. El caso ejemplifica interacciones que es importante analizar y replicar en otros territorios ya que es necesario impulsar procesos que fortalezcan el ecosistema de la economía social en México pues se requiere con urgencia soluciones innovadoras, sostenibles y solidarias. La creación de comercializadoras sociales; programas de capacitación a empresas sociales; la participación y formación empresarial de organizaciones de la sociedad civil; la interacción abierta entre empresas y el impulso a negocios inclusivos son sólo algunos de los ejemplos de los procesos que el país requiere comenzar a experimentar.

Con la presente capítulo se detectó que la participación del sector privado y de las organizaciones de la sociedad civil es fundamental pero aún muy limitada. La visión inicial de Fundación Walmart fue relevante para impulsar una nueva iniciativa pero poco consistente durante etapas donde se requería una mayor participación para dar solidez al acompañamiento de Fundes. Fundemex aunque tenía la coordinación de actores debía trabajar de manera más eficiente la articulación de actores y objetivos. Por su parte, Fundes dependía de los recursos de las fundaciones promotoras y al no existir el seguimiento de una segunda fase no pudo continuar trabajando con los grupos. Si bien, tanto en el caso de

Fundemex y Fundes hubo acciones de seguimiento adicional al programado se requería de que todos los actores caminaran a un ritmo similar y que hubiese continuidad en el ejercicio de comercialización con Walmart u otros mercados detectados durante la capacitación. El programa tuvo un vacío al no generar estrategias de seguimiento, reforzamiento a lo aprendido, intercambio de experiencias, sistematización y evaluación. Si bien, cada grupo continuó de manera independiente, el programa pudo haber contemplado actividades para el aprendizaje, la réplica y la mejora continua. Al respecto un reto que se visualiza en el campo de las organizaciones de la sociedad civil así como fundaciones es la movilidad del personal, la institucionalización del conocimiento o de los programas y el impulso a proyectos de largo plazo.

Asimismo otro reto que tuvo el programa fue ¿cómo impulsar esquemas de fortalecimiento empresarial a poblaciones de escasos recursos de manera eficiente? ¿Cómo se pueden aprovechar otros recursos como la tecnología, los conocimientos de las personas e incluso la naturaleza para tal reto? Aún existe una gran área de oportunidad en la forma como se transmiten los conocimientos y se elaboran contenidos para los grupos de base. Aunque haya un actor responsable de la estructuración e impartición de contenidos, el involucramiento del resto de las partes así como de nuevas metodologías puede contribuir a que la transmisión de conocimientos no sea en el esquema tradicional sino que aproveche otros recursos y se vincule con las vivencias de las personas, las empresas, fundaciones y organizaciones.

Es importante considerar que dentro de estos procesos de aprendizaje, el trabajo con jóvenes es relevante dado que ellos tienen un nivel escolar superior al de sus padres, tienen mayor disposición al uso de la tecnología y también otros intereses. Las fundaciones y organizaciones interesadas en impulsar empresas sociales deben acompañar sus esfuerzos con programas enfocados a la participación económica de los jóvenes en este tipo de proyectos.

Finalmente, es deseable que estos programas se socialicen con otras fundaciones, grupos de interés, empresas y gobiernos pues si sólo se queda en un proyecto aislado su alcance es limitado y hoy día el país no sólo requiere de nuevos proyectos sino que estos sean fortalecidos, discutidos, cuestionados y renovados para generar empresas sostenibles y reducir programas asistenciales que sólo perpetran las condiciones de pobreza en el país.

## Conclusiones

*“Los seres humanos nos necesitamos que nos faciliten el camino,  
sino saber que somos capaces de transformar la realidad,  
de tomar decisiones y asumir sus consecuencias.  
Una capacidad creadora para trascender”*

Oscar Tenopala

La presente investigación surgió del interés de mostrar la implementación, resultados y aprendizajes de una alianza integrada por actores sociales que buscan impulsar la comercialización de empresas sociales. Un pretexto de reflexión en el cual se fueron detectando los retos que tiene la Economía Social en México para posicionarse como una alternativa productiva, no sólo para los grupos más vulnerables sino para todos los estratos sociales. Al respecto hoy día en el país se debe reflexionar respecto a cómo se concibe la actividad empresarial en México y el ecosistema en el que se desarrolla ya que se requiere ampliar la base de empresarios de manera eficiente, sostenible e incluyente y ello, no se logra destinando más recursos a los emprendedores o a los pobres para que emprendan su proyecto productivo, se logra a través de un cambio de viejas estructuras caducas en donde la empresa tenía el objetivo de generar valor económico.

En este sentido, es importante considerar que en México la forma como se plantea el impulso a la creación de empresas en entidades público privadas debería contemplar incentivos para que las empresas (tradicionales) establezcan compromisos, claros, sostenibles y autogestivos con el desarrollo empresarial de comunidades, clientes y proveedores. Y por otro lado, diferentes organismos promuevan la creación de empresas sociales en población base de la pirámide así como con población que quiera emprender. El país, en términos generales, requiere ampliar la economía formal, la productividad y la generación de empleos o emprendimientos con una visión de inclusión, con un alcance sectorial y con énfasis en la innovación pues de lo contrario no será sostenible.

Es tarea del Estado generar iniciativas para fortalecer el capital humano en el emprendimiento social (construcción de ecosistema), en la articulación fiscal y legal para empresas sociales; en la promoción de la innovación social, en la creación, fortalecimiento y encadenamiento de empresas sociales, entre otras, como estrategia de desarrollo humano en comunidades



vulnerables y otros sectores de la población. Lo anterior, no necesariamente significa la dotación de recursos para iniciar la empresa o acceder a capital de trabajo y capacitaciones, sino implica el fortalecimiento a un ecosistema que favorezca a las empresas sociales. Dicho ecosistema se compone de instituciones que actúen como interlocutores entre empresas y grupos de base; que impulsen nuevos negocios (negocios inclusivos y emprendimientos sociales); generen conocimiento acerca del tema; otorguen financiamiento en etapas tempranas; se vinculen con medios de comunicación y universidades para conocer las necesidades de la población y difundan los alcances de estas iniciativas. Fortalecer el ecosistema de la economía social no es una aspiración utópica. Aguarda el interés generacional de trascender la forma como se han realizado los negocios e incluso en cómo se ha enfrentado el problema de la pobreza en el mundo.

En este sentido, es importante aclarar que las empresas sociales no son entidades “perfectas” ya que como toda organización formada por seres humanos presenta retos, dificultades, vacíos y contradicciones. No obstante su naturaleza, principios y ejemplos se erigen como una alternativa que contempla un fundamento que el capitalismo olvidó, la colectividad. A lo largo de la historia las empresas sociales han demostrado que en tiempos de crisis o de abundancia no sólo se prioriza el capital; que la propiedad que los trabajadores sobre los medios de producción orienta de forma diferente las decisiones que se toman, y que hay aspectos más relevantes, como la preservación de empleo, que hoy día son claves para generar movilidad, cohesión social y menos desigualdad.

Durante la investigación se observó que no es suficiente contar con un programa, alianzas y capacitaciones es preciso trabajar en el cambio de mentalidad de quienes hacen empresa social, especialmente si es una población que ha recibido de otros tan sólo por su condición de marginación y al tiempo. Asimismo es necesario avanzar en un cambio de estrategias de fundaciones, organizaciones e instituciones orientadas a la creación de empresas o en la implementación de la política social, pues se requiere pensar, moverse e interactuar con nuevos lenguajes de colaboración, nuevas formas de interacción, con diferentes planteamientos de indicadores y metas y con un mayor entendimiento de la realidad que les rodea. Si la visión de sostenibilidad no acompaña los proyectos productivos, empresariales su camino será corto y la inversión, como en tantos miles de casos, se habrá perdido.

Al respecto, construir una visión de sostenibilidad no es un ejercicio sencillo pero es necesario si se pretenden generar cambios significativos, lo que muchos llaman impacto. Y no es sencillo porque requiere que se piense más allá de las propias instituciones, en riesgos, responsabilidades y en cómo se asumen los retos de manera colectiva. Implica canalizar recursos y contemplar que cada paso que se dé tiene que generar otro que sea rentable y articulado. La sostenibilidad no es sólo contar con varios actores que aporten recursos económicos y que el proyecto perdure en el tiempo, sino implica bajo qué condiciones se hace y como ello, trasciende a comunidades más responsables. Se trata de una exigencia de adelantarse al mañana y construir de manera sólida las estructuras que sustentan algo mayor.

Por lo anterior es muy importante que las estrategias para impulsar las empresas de economía social en la sociedad civil contemplen el diseño de un ambiente más propicio para las empresas sociales. A partir del programa analizado en la presente investigación se observó que en México se pueden y deben impulsar programas de fortalecimiento de capacidades empresariales tanto de empresas sociales como de organizaciones; que se deben incorporar metodologías que faciliten la creación de empresas sociales en las comunidades a partir de la vocación productiva, de la innovación y de su conexión con el mercado. Asimismo, el sector social aún debe avanzar en la comprensión del mercado y en cómo y en qué momento hay que impulsar la empresarialidad en las comunidades vulnerables ya que ante todo, se debe tratar de una elección participativa y no de una imposición.

Lo anterior obliga a elevar el nivel de la conversación respecto al impulso de proyectos de desarrollo socioeconómico desde las fundaciones y organizaciones civiles ya que se requieren iniciativas de largo plazo, de participación colectiva, de compromiso con el desarrollo humano y económico y que contemplen procesos innovadores. Durante el programa, un área de oportunidad fue la interacción institucional ya que no se acordó alguna estrategia para reorientar objetivos, medir resultados y fortalecer los logros. Asimismo, tampoco se trabajó la sistematización de la experiencia y el diálogo con las comunidades que es fundamental para crear modelos incluyentes, participativos y que promuevan el empoderamiento de los grupos.

Dentro del impulso a empresas sociales en el sector de organizaciones de la sociedad civil, las fundaciones tienen oportunidades aún por explorar. El financiamiento que otorguen en

procesos de pilotaje o empresas en edades tempranas es muy relevante. Un ejemplo de ello ha sido el caso de la cooperativa de café Yomol A' Tel, Batsil Maya y Capeltic en Chiapas la cual ha avanzado en la conformación de la cadena de valor del café bajo una perspectiva de economía social gracias a que en etapas tempranas tuvo aliados que se sumaron a un proceso de construcción de valor colectivo y junto con las comunidades contribuyeron a impulsar un sistema productivo incluyente. En este caso, como en todos, es tan relevante contar con el financiamiento así como con un proyecto sólido cuyo interés sea el beneficio colectivo y sea impulsado desde las bases.

Otro de los aspectos en donde las fundaciones pueden aportar es en el impulso a iniciativas de reflexión y discusión sectorial como los foros organizados por Ashoka en México en temas de agricultura inclusiva. Las fundaciones y organizaciones civiles pueden incursionar en espacios de reflexión con agendas de trabajo específicas y procesos de innovación en donde se incluyan empresas y gobierno a fin de discutir la forma como se impulsa el desarrollo económico y social en comunidades vulnerables. Como parte de esta estrategia se debe aumentar las investigaciones en el tema, la publicación de casos exitosos, la promoción de plataformas de información o herramientas para el impulso de empresas sociales.

La participación de las comunidades en cómo se construye el concepto de empresa social en México es relevante. Se necesita redefinir la forma como las personas se asumen como empresarias y se apropian de un concepto que muchas ocasiones no es familiar en las comunidades incluso cuando se presentan comportamientos y actitudes empresariales (creación de valor, disciplina, trabajo, administración de recursos, liderazgo). Es importante socializar este concepto, discutirlo, darle un significado local bajo la perspectiva de economía social ya que el ejercicio, más allá de ser solo de definición, representa la conceptualización de un nuevo referente, de un atributo.

Durante la investigación he visualizado las grandes oportunidades que están detrás de empresas sociales en México. Como se ha mencionado, no se trata de un modelo que resuelva todas las problemáticas sociales del país, aún el camino es largo y no sólo depende del aumento de empresas sociales. Sin embargo, se presenta como una alternativa que responde a la gran problemática que enfrentamos los mexicanos: la desigualdad, pues al proponer

esquemas empresariales basados en la persona y el trabajo propicia la creación de empleos formales, el valor compartido, la solidaridad y los vínculos solidarios con otras empresas. Se trata de un esquema que no sólo es para los más vulnerables sino para todo aquel interesado en hacer que el mercado sea un medio y no un fin en sí mismo.

Durante esta investigación tuve la oportunidad de ver a la economía social desde distintas perspectivas, desde al ámbito académico a través de la Maestría; desde el ámbito de las organizaciones de la sociedad civil en Fundemex y ahora, desde el ámbito empresarial en Fundes. En cada plataforma he confirmado que la empresa social es una figura de mucho valor para cualquier sociedad pues implica, como en muchos aspectos relevantes de la vida, esfuerzo, trabajo, pasión y dedicación. Como lo he mencionado, tenemos muchos retos como una sociedad que aunque ha tenido familiaridad con este tipo de empresas ha estado acostumbrada a que el trabajo lo genere el Estado o las grandes empresas o bien, a que si es generado por las propias personas, sea en la economía informal. No obstante, también tenemos el potencial de sortear las limitaciones y construir otros referentes innovadores para la generación de valor económico social y ambiental.

Las restricciones y retos que están frente a quienes defendemos a la economía social como una alternativa para el desarrollo social y económico del país deben ser un motor para impulsar la creatividad, el trabajo colectivo y la innovación. Para tal objetivo necesitamos crear otros modelos de liderazgo para que tal y como lo enuncia la organización estadounidense Accumen<sup>67</sup>, promovamos la *imaginación moral* para tener la humildad de ver el mundo tal como es y la audacia de imaginarlo como podría ser y con ello, desarrollemos las *capacidades operacionales* para empezar, impulsar y escalar esa visión de mundo de manera sostenible.

De ahí que más que una utopía sea una exigencia que se tiene que dar ante el aumento de la pobreza en el país. Los esquemas productivos no son el único camino para superarla pero si uno en donde la capacidad creadora y transformadora de los seres humanos se pone a prueba. Es necesario entonces comenzar a impulsar otros diálogos, motivaciones e intereses frente como se generan las empresas, para qué y por qué. En la medida en la que descubramos que

---

<sup>67</sup> Accumen invierte en empresas, líderes e ideas que cambien la forma en que el mundo con fuerza a la pobreza. VER: <http://acumen.org/>, consultado el 31 de mayo de 2015.

somos capaces de conducir la realidad del país con nuestras decisiones individuales y en colectivo, nos daremos cuenta que las respuestas las tenemos o en todo caso, que siempre estaremos en posibilidad de crearlas pues los seres humanos continuamente podemos repararnos en pleno vuelo.

## Bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo, *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad en Latinoamérica*, Washington D.C, 2006, Ed. Planeta.
- Cifuentes Álvarez William et al, *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*, Fundación Codespa, 2011, Madrid.
- Fundación CODESPA, *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*, España, 2011.
- Fundación Dis, *Guía sobre los factores de éxito de las iniciativas comunitarias de generación de ingresos y las diversas estrategias de las fundaciones para apoyarlas y promoverlas (Segunda Versión)*, Red América, 2010.
- Gallopín Guillermo, *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*, Comisión Económica para América Latina, Chile, 2003.
- Garza Treviño Juan Gerardo, *Administración Contemporánea*, McGraw Hill, 2da Edición. México 1999.
- Green Street y Ernst and Young México, *Emprendimiento Social. Propuesta de lineamientos para formular políticas e iniciativas en el sector privado. Un enfoque de crecimiento de negocios sociales*, México, 2014.
- Gregorio Vidal. Arturo Guillén R (coordinadores), *Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización: Homenaje a Celso Furtado*, Ediciones Cooperativas, CLACSO, Buenos Aires, febrero de 2007.
- Mancilla Silvia, *Diagnóstico de empresas*, Fundes, México, 2013.
- Mancilla, Silvia, *Proyecto piloto: Presentación de proyecto para generación de modelo de negocio para Comercializadoras Sociales*, Fundes, Documento interno, México.
- Muhammad Yunus, *Las empresas sociales: una nueva dimensión del capitalismo*, Paidós, Iberoamericana.
- OCDE, *Getting it Righth. Una agenda estratégica para las reformas en México*, 2011.
- Porter Michael y Kramer Mark, *Creating Shared Value*, January-February 2011.
- Red América, *Una década de desarrollo desde la base*, Febrero 2012, Colombia.

- Tapia-Álvarez, Mónica y Gisela Robles (2006), *Retos institucionales del marco legal y financiamiento a las organizaciones de la sociedad civil*, Alternativas y Capacidades, México.
- Universidad Iberoamericana Puebla, Instituto Nacional de la Economía Social y Secretaría de Economía, *Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social*, 2013.
- Vives Antonio y Peinado Vara Estrella (Editores), *La Responsabilidad Social de las Empresas en América Latina*, Fondo Multilateral de Inversiones, Washington, 2011.

## **Páginas web**

### **Alianza Cooperativa Internacional en las Américas**

[www.aciamericas.coop](http://www.aciamericas.coop)

### **Accumen**

[www.acumen.org](http://www.acumen.org)

### **Boletín Oficial del Estado Español**

[www.boe.es](http://www.boe.es)

### **Cámara de Diputados**

[www.diputados.gob.mx](http://www.diputados.gob.mx)

### **Consejo Coordinador Empresarial**

[www.cce.org.mx](http://www.cce.org.mx)

### **Diario Oficial de la Federación**

[www.dof.gob.mx](http://www.dof.gob.mx)

### **Fundación Comunitaria Oaxaca**

[www.fundacion-oaxaca.org/](http://www.fundacion-oaxaca.org/)

### **Fundación Haciendas del Mundo Maya**

[www.haciendasmundomaya.com](http://www.haciendasmundomaya.com)

### **Fundemex**

[www.fundemex.org](http://www.fundemex.org)

### **Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM**

[www.biblio.juridicas.unam.mx](http://www.biblio.juridicas.unam.mx)

### **Instituto Nacional de Estadística y Geografía**

[www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

### **Instituto Nacional de Economía Social**

[www.inaes.gob.mx](http://www.inaes.gob.mx)

### **Next Billion**

[www.espanol.nextbillion.net](http://www.espanol.nextbillion.net)

### **Red América**

[www.dev.redeamerica.org](http://www.dev.redeamerica.org)

### **Secretaría de Economía**

[www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx)

### **World Vision Mexico**

[www.worldvisionmexico.org.mx](http://www.worldvisionmexico.org.mx)