

# Evaluación del rol de los gobiernos municipales como garantes de la implementación de Proyectos de Economía Social: "el caso de yo compro poblano"

Martínez García, Luis Carlos

2019-05-22

---

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/4235>

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

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA**

Estudios con reconocimiento de validez oficial  
por decreto presidencial del 3 de abril de 1981.



## **EVALUACIÓN DEL ROL DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES COMO GARANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE ECONOMÍA SOCIAL: “EL CASO DE YO COMPRO POBLANO”**

**Director del Trabajo:**  
Dr. Braulio González Vidaña

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

Presenta  
**Luis Carlos Martínez García**

# ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
ÍNDICE GENERAL.....	1
INTRODUCCIÓN.....	5

## **CAPÍTULO 1**

### **I. LA ECONOMÍA SOCIAL COMO POLÍTICA PÚBLICA A NIVEL**

MUNDIAL.....	09
1.1 La economía social a nivel internacional .....	11
1.1.1 Corea del Sur, Seúl.....	11
1.1.2 Mondragón, España.....	13
1.1.2 Quebec, Canadá.....	14
1.2 Un modelo alternativo de desarrollo en América Latina.....	16
1.2.1 Brasil.....	16
1.2.2 Venezuela.....	18
1.2.3 Argentina.....	20
1.2.4 Bolivia.....	22
1.3 Antecedentes en México previa implementación local.....	25

## **CAPÍTULO 2**

### **II. LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE ECONOMÍA SOCIAL EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA “YO COMPRO POBLANO” .....**

2.1 La necesidad de un proyecto con enfoque social y económico	34
2.2 Sistema político.....	38
2.3 Implementación 2017.....	43
2.4 Implementación 2018.....	49
2.5 Implementación 2019.....	52
2.6 Posicionamiento de la marca.....	58

### **CAPÍTULO 3**

III. RESULTADOS .....	63
3.1 Resultados e indicadores 2017 y 2018.....	63
3.2 Acciones de valor agregado.....	74
3.2.1 Fab Lab Analco.....	74
3.2.2 Grupo Asesor Empresarial.....	77
3.2.3 Reconocimientos a nivel nacional e internacional .....	79
3.2.4 Colaboración y vinculación con diversos actores sociales	81
3.2.5 Talleres y fomentos.....	82
3.3 Retos y acciones para trascender.....	84

### **CAPÍTULO 4**

IV. APRENDIZAJE PARA LA GESTIÓN GUBERNAMENTAL EN EL FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL A NIVEL MUNICIPAL.....	86
4.1 Acciones realizadas a nivel municipal.....	86
4.1.1 Inclusión del capítulo 38 de la “economía social” al	86
COREMUN	
4.1.2 Reestructura de la Secretaría de Desarrollo Económico	88
y la creación de la Dirección de Vinculación y de Economía Social.....	
4.1.3 Generación de un proyecto presupuetal e integración al	89
capítulo 3,000.....	
4.1.4 Integración de Artículo 50 a la Ley de Ingresos del	90
Municipio de Puebla	
4.2 Indicadores internos.....	92
4.3 Alcances para llevarlo a nivel estatal y/o nacional.....	93
4.4 Acciones de mejora.....	99
 CONCLUSIÓN.....	 103
BIBLIOGRAFÍA.....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1.1 Resumen de los casos de éxito en economía social .....	10
1.2 Legislación nacional y municipal competente a la Economía Social en México.....	31
2.1 Agente de acompañamiento y gestores estratégicos .....	47
2.2 Capsulas en redes de “Yo Compro Poblano” .....	61
2.3 Comparativo Yo Compro Poblano 2017-2018 contra propuesta 2019.....	62
3.1 Resultados comparativos 2017-2018.....	64
3.2 Resultados totales según zona de atención.....	64
3.3 Giros de empresas 2017.....	65
3.4 Giros de empresas 2018.....	66
3.5 Tabla de ventas 2017.....	67
3.6 Tabla de utilidades 2017.....	68
3.7 Tabla de ventas 2018.....	68
3.8 Tabla de utilidades 2018.....	69
3.9 Indicadores de Dimensión Empresarial.....	70
3.10 Indicadores de Dimensión de Innovación.....	70
3.11 Indicadores de Dimensión Social/Equipo.....	71
3.12 Indicadores de Dimensión Redes.....	71
3.13 Indicadores de Dimensión Comercialización.....	71
3.14 Indicadores Otros.....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
2.1 Etapas de diseño e implementación de “Yo Compro Poblano”..	33
2.2 Zonas prioritarias de implementación del programa “Yo Compro Poblano” .....	34
2.3 Ciclo de implementación de un proyecto en la administración pública.....	41
2.4 Evolución de la marca.....	43
2.5 Resumen de la metodología.....	45
2.6 Metas de “Yo Compro Poblano” .....	45
2.7 Elementos de un Circuito de Economía Social.....	48
2.8 Proyecto 2019.....	56
2.8 Logo 2019.....	57
3.1 Trabajo entre la Tetrahélice.....	75
3.2 Metodología de implementación replicable.....	77

## INTRODUCCIÓN

La economía social es un modelo en el cuál se antepone la generación de empleo sobre el capital. Es un modelo de desarrollo que establece mecanismos para brindar mayores oportunidades a ingresos dignos, fomenta la toma de decisiones democrática todo apoyándose de la colaboración y solidaridad.

Este modelo tiene diversos referentes a nivel internacional, entre los que destacan: Montreal (Quebec, Canadá), Seúl (Corea del Sur) y Mondragón (Países Vascos, España), a nivel Latinoamérica están Venezuela, Argentina, Bolivia, Brasil y México. En Puebla, el origen de la Economía Social se dio en la Universidad Iberoamericana Puebla.

Académicos de esta institución presentaron el proyecto de Economía Social al alcalde del Ayuntamiento de Puebla, en el año 2016, con lo que se dio inicio a la implementación de un proyecto de economía social en el Municipio de Puebla.

El acompañamiento constaba de detectar las vocaciones productivas y potenciales ideas de negocio en las zonas de mayor vulnerabilidad del Municipio de Puebla a modo de incubar a los negocios por medio de un acompañamiento semanal. Este proyecto se hizo en una colaboración entre la Universidad Iberoamericana Puebla y el H. Ayuntamiento de Puebla, quedando este último como responsable.

Como primer paso fue necesario determinar y delimitar las zonas de atención, fue así como desarrolló un “Estudio Territorial en Diez Zonas del Municipio de Puebla para la promoción de emprendimientos colectivos, con especial énfasis en zonas de pobreza y violencia”. Con estos resultados se determinaron las 10 zonas más vulnerables en términos de violencia y pobreza para poder llevar a cabo los acompañamientos de ideas de negocio.

Posteriormente, para que el proyecto no solo fuera temporal durante una administración, se decidió reformar el Código Reglamentario Municipal para que la Economía Social fuera una política pública municipal. De esta manera se hizo la adición del Capítulo 38 “De la Economía Social y Solidaria en el Municipio” al Código Reglamentario Municipal (COREMUN) publicado en el periódico oficial del Gobierno Constitucional de Estado de Puebla el viernes 31 de marzo de 2017, todo ello bajo aprobación del Cabildo.

Adicionalmente, modificó la estructura orgánica dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Puebla, generando la Dirección de Vinculación y Economía Social (sin incrementar el tamaño de la estructura ya existente) y creando la Jefatura de Departamento de Vinculación con la Sociedad Civil y de Economía Social.

Como uno de los roles adicionales a la supervisión y vinculación con los sectores económicos y productivos del Municipio, también se comenzaron a gestionar cambios legales para fomentar la economía social, de este modo se creó el capítulo 50 de la Ley de Ingresos Municipal para apoyos y condonaciones a empresas de economía social en el Municipio de Puebla.

El objetivo principal de este trabajo es el de “evaluar el rol de los gobiernos municipales como garantes de la implementación de proyectos de economía social” todo ello partiendo desde el caso de estudio de *Yo Compro Poblano* implementado en el Municipio de Puebla.

El rol principal del Gobierno es ser garante de la ejecución, planeación y mantenimiento de proyectos que abonen a mejorar la situación social económica, cultura y medioambiental de la Ciudad. Es así como se verá que acciones se deben de realizar y que se ha realizado en la ciudad de Puebla para lograr elaborar y llevar a cabo un proyecto de economía social localmente y como este mismo proyecto se ha convertido en una política pública que actualmente ha trascendido administraciones.

Como objetivos específicos se analizará la participación del Gobierno Municipal de Puebla en la implementación del proyecto de Economía Social *Yo Compro Poblano* localmente, se identificarán los resultados de ***Yo Compro Poblano*** en los dos años de implementación (2016-2018) y su continuidad para el año 2019, se identificarán las áreas de oportunidad y mejora para la continuidad y optimización del proyecto, así como se evidenciará la necesaria participación del Gobierno Municipal de Puebla en el fomento a la economía social localmente.

Para poder analizar bien y tener una directriz a lo largo de la investigación, es necesario determinar los alcances a modo de lograr segmentar de una óptima manera la investigación.

El estudio de caso tendrá una temporalidad de octubre 2016 a marzo 2019, tomando en cuenta la gestación del proyecto y la implementación de este en la administración municipal 2014-2018 así como su continuidad para el año 2019.

El lugar de estudio es el Municipio de Puebla con especial énfasis en las 10 zonas de mayor vulnerabilidad. Guadalupe Hidalgo, San Pablo Xochimehuacán, Centro Histórico, Ignacio Romero Vargas, La Libertad, Granjas San isidro, San Baltazar Campeche, Agua Santa, Aquiles Serdán y Bosques San Sebastián y posteriormente las nuevas zonas de implementación en la reestructuración de su continuidad para el período municipal 2018-2021.

El objetivo general del trabajo es la gestión y participación del Gobierno Local en la implementación de un proyecto de Economía Social.

La investigación por su parte se realizará como observador participante ya que, dentro del H. Ayuntamiento de Puebla, fui la única persona que estuvo directamente en la implementación del proyecto durante los años del proyecto. Así mismo la información que se utilizará es de los reportes finales de ambos años.

Este trabajo tiene como objetivo mostrar los mecanismos del Gobierno Municipal de Puebla para la óptima implementación de un proyecto de economía social, la manera en cómo el gobierno local se convierte garante de realización de un proyecto de Economía Social, analizar y tener en cuenta las políticas públicas y reglamentos necesarios para crear y modificar y fomentar el desarrollo de la economía social localmente, las actividades y acciones a realizar desde el Gobierno para la óptima aplicación del proyecto.

El objetivo final de este estudio de caso no es solo ver que se hizo para implementar un proyecto de economía social, sino generar un estudio que sirva como precedente de un modelo replicable para otros municipios tanto en México como en América Latina. Que sea una guía para toda persona dentro del ámbito municipal y gubernamental y que este proceso sea la base de implementación de la economía social en otros lugares.

Se busca a su vez, mostrar como una política pública fue adoptada por una sociedad a modo que ha sido un proyecto que trascendió administraciones con ideologías totalmente distintas.

Puebla actualmente se ha convertido en un referente nacional e internacional en la implementación de programas y políticas públicas, pero sobre todo se ha convertido en un referente de la economía social.

Es por este motivo que se invita al lector a no solo analizar y evaluar el proceso de Puebla, sino también a que se tenga una visión mucho mayor para que este modelo se vuelva replicable en otros lugares y más personas sean beneficiadas por la economía social.

## I. LA ECONOMÍA SOCIAL COMO POLÍTICA PÚBLICA A NIVEL MUNDIAL.

El ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina, Carlos Casamiquela, en el 2014 hizo una reflexión sobre el rol del Gobierno *“El Rol del Estado es ser garante de la igualdad de oportunidades de todos los hombres y mujeres del país [...]”*. Este mensaje denota que, efectivamente, el Gobierno debe de crear oportunidades de igualdad y condiciones óptimas para un desarrollo equitativo de todas las personas.

La economía social tiene grandes referentes a nivel internacional. Diversas ciudades han adoptado este modelo como una alternativa para crear un verdadero bienestar y para las personas. Este modelo se ha implementado no solo en empresa, sino también en políticas públicas que impulsan su difusión y acceso.

Con el propósito de tener una perspectiva más cercana a México, es que este concepto de economía social tiene un fuerte valor en la política latinoamericana. A manera de generar condiciones óptimas de desarrollo y oportunidades de superación para todos, la economía social se convierte en una solución y alternativa necesaria al modelo capitalista.

En países como Brasil, Argentina, Bolivia y México, la economía social se ha posicionado como un modelo de desarrollo socioeconómico de gran crecimiento. Es un modelo adoptado por la sociedad latinoamericana pero que se ha desarrollado por medio de políticas públicas para seguirlo impulsando y fomentando.

Antes de estudiar el caso de Puebla, México; hay que comprender el contexto global y luego latinoamericano a modo de entender como los gobiernos deben de ser garantes y han implementado la economía social en sus territorios.

Tabla 1.1. Resumen de los casos de éxito en economía social

Caso de éxito	Área ejemplar	Área de oportunidad
<b>Corea del Sur, Seúl</b>	Implementación por parte del Ayuntamiento de Seúl como una política pública.	Los resultados son notorios, mas no se cuenta con mucha información actualizada, así mismo no se tiene un precedente de que se siga dando el mismo impulso que en un inicio.
<b>España, Mondragón</b>	Grupo cooperativista más grande del mundo, primer grupo empresarial vasco y séptimo en España. Emplea a más de 73mil trabajadores y genera más de 12 mil millones de euros en EBITDA (2016)	No existe reporte de una participación gubernamental directa para su impulso y fomento.
<b>Canadá, Quebec</b>	El modelo de Quebec es el referente de economía social a nivel internacional.	N/A
<b>Brasil</b>	Creación de la Secretaria de Economía Solidaria dentro del Ministerio de Trabajo y Empleo	Actualmente el Ministerio desaparecerá. No hay certeza de la continuidad. Resultó ser un proyecto de solo una administración, no hubo continuidad.
<b>Venezuela</b>	Creación del Ministerio de Economía Popular. Creación del Ministerio de Economía Comunal Creación del Ministerio del Poder Popular de las Comunas. Proyecto "Vuelvan Caras" que formó a 800,000 personas, se crearon 10,122 pequeñas y medianas unidades de producción del que se desprenden 680,000 empleos. La Superintendencia Nacional de Cooperativas para el 2009 contabilizaba 274,000 Cooperativas	Si hay un cambio de régimen puede suceder lo mismo que en Brasil
<b>Bolivia</b>	Preservación de métodos y costumbres económicas arraigadas a las personas.	No hay mucha participación gubernamental.
<b>Argentina</b>	Demanda de la población para la creación de un ecosistema de colectivismo y de economía social. Fuerte presencia de la sociedad, sobre todo en las empresas recuperadas y sindicatos.	Actualmente el nuevo gobierno está quitando el apoyo a la Economía Social y regresando al modelo capitalista. No hubo continuidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía del capítulo I.

## **1.1 La economía social a nivel internacional**

Como primeros antecedentes se presentarán los casos de éxito que hay a nivel internacional, entre los que destacan, Corea del Sur con la ciudad de Seúl, Mondragón, ubicado los Países Vascos de España y Quebec, Canadá.

### ***1.1.1 Seúl, Corea del Sur.***

Seúl, capital de Corea del Sur, cuenta con un modelo de economía social que tiene el objetivo de impulsar una economía más justa y un mayor enfoque hacia la persona.

En Seúl, en el 2012, se implementó un marco regulatorio para impulsar la creación de organizaciones de Economía Social, al mismo tiempo se creó una estructura gubernamental para apoyar el proyecto lo que tuvo participación de la sociedad civil, industria, academia, gobierno y otros actores sociales lo que finalmente impacto y aumento los ingresos de los grupos más vulnerables en un 120%, creación, entre 2012 y 2015, de 17,900 nuevos empleos casi el doble de los creados en 2011, llegando a generar una cobertura de seguridad social mayor al 30% que otro tipo de empresas. *[SEOUL Metropolitan Government. (S.F.)]*

Dentro de esta política de economía social en Seúl, se prioriza un compromiso por apoyar los movimientos laborales, los grupos de ciudadanos activos y las personas de alta vulnerabilidad, con especial énfasis en las mujeres. *[SEOUL Metropolitan Government. (S.F.)]*

Las finanzas sociales<sup>1</sup> juegan un rol muy importante y son un área poco desarrollada de formulación de políticas en Seúl. Aunque las oficinas municipales y las redes de ciudadanos privados han comenzado a producir políticas en conjunto, aún deben desarrollar una amplia participación cívica para que la economía social en Seúl alcance un nivel óptimo de avance. Solo después de lograr tal éxito será apropiado etiquetar la serie actual de fenómenos relacionados que tiene lugar en Seúl como el "modelo de Seúl".

El modelo de crecimiento económico social de Seúl requiere no solo el apoyo a la economía social, sino también una resolución activa a una serie de problemas que Corea y el resto del mundo enfrentan juntos, a saber, el aumento de la polarización económica y social y la crisis ecológica.

Como resultado en Corea del Sur en el año 2011 las empresas de economía social representaban ventas del 0.04% del PIB y la población económicamente activa era un 0.1% así mismo Seúl en el mismo año lograba tener una representación de las ventas de economía social en un 0.06% del PIB y un 0.2% de la población económicamente activa. El objetivo planteado por el municipio es alcanzar una representación del 2% del PIB y del 8% de empleabilidad. *[SEOUL Metropolitan Government. (S.F.)]*

---

<sup>1</sup> Las finanzas sociales son productos financieros en los cuales hay una rentabilidad que no depende de objetivos económicos. Es decir, su rendimiento no forma parte de los bienes, ventas, utilidades, sino que depende de objetivos sociales como reducción de índices de pobreza, índices de contaminación, disminuir la delincuencia, entre otros. Así mismo son productos que se invierten en temas éticos y sin especulación. *Morcillo, D. (2012)*

### **1.1.2 Mondragón, España.**

La Corporación Mondragón en España fue fundada en 1956 en los Países vascos. Actualmente es el grupo más grande de cooperativas en el mundo, el primer grupo empresarial vasco y el séptimo en España. *[Mondragón; S.F]*

Corporativo que en el año 2016 tenía más de 73 mil trabajadores de los cuales 15,162 son empleados a nivel internacional en sus subsidiarias *[Mondragón; S.F]* generando 12 mil millones de Euros con una EBITDA<sup>2</sup> de mil millones y activos por un monto de 34 mil millones de euros.

El modelo de Mondragón es muy interesante ya que realmente es una organización empresarial con presencia a nivel internacional teniendo como principios métodos democráticos en su forma de organización empresarial. El número de empresas es de 281 las cuales se rigen en sus cuatro áreas estratégicas principales: finanzas, industria, distribución y conocimiento. *[Mondragón; S.F]*

El caso de Mondragón no es un ejemplo de la intervención del gobierno como tal, pero es una muestra de como también el gobierno puede garantizar mejores condiciones. No solo se trata de implementar políticas públicas sino también impulsar y fomentar el desarrollo de nuevos negocios, condiciones de inversión y empleos.

Es fundamental tener en cuenta que este bienestar no solo se ha visto optimizado dentro de épocas de auge y crecimiento económico, sino que estas soluciones han sido una respuesta a las peores situaciones económicas. *"[...] da empleo en condiciones dignas a más de 80,000 trabajadores, no ha cerrado cooperativas en lo que va de la crisis, ni ha "ajustado plantillas" [...]" [Merchán, 2013]*

---

<sup>2</sup> La EBITDA se entiende en finanzas, por los beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, son las siglas en inglés de: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*.

### **1.1.3 Quebec, Canadá**

A nivel internacional, el referente de la implementación de la economía social como política pública ha sido Quebec. La definición de lo que es economía social existe desde 1996, la cual ha sido implementada como una ley “Ley de Economía Social” el 10 de octubre del 2013. Dentro de esta ley se reconoce, promueve y se busca desarrollar la economía social localmente.

Es gracias a esta ley que se designa al “*Chantier de l’économie sociale*” y el Consejo de Quebec de la cooperación y de la mutualidad, ambos como los interlocutores del gobierno en el sector de la economía social. Este modelo es muy interesante ya que no es directamente el gobierno quien lo ejecuta, sino que designa a sus interlocutores para que lo desarrollen. [Quebec. 2013].

Actualmente, según “*Chantier de l’économie sociale*” existen más de 7,000 empresas de economía social en Quebec, de las cuales emanan 150,000 empleos manejando una actividad económica de 5 mil millones de dólares lo que representa un 10% del PIB. [Chantier de l’économie sociale. S.F]

Es necesario mencionar la historia del origen de la economía social en Quebec, primero en 1983 se creó los Fondos de Solidaridad por parte de la Federación de los trabajadores del Quebec. Luego en 1984 nace la primera corporación de desarrollo económico comunitario de Montreal (Estado del que pertenece Quebec), 1996 se crea un grupo de trabajo para detonar la economía social la cual es apoyada por la cumbre sobre la Economía y el Empleo. Pero no es hasta 1997 cuando el gobierno se involucra por medio de la adopción de políticas territoriales y sectoriales para la economía social, lo que posteriormente detona “Le Chantier de l’économie sociale” en 1998. [Chantier de l’économie sociale. S.F]

A partir de los dos últimos acontecimientos es que hay un involucramiento mayor por parte del Gobierno, primero de manera federal creando “The Social Economy Initiative” en el

2004, luego desarrollando la cumbre de Economía Social y Solidaria en el 2006. Posteriormente la política se aterrizo a manera local, en el 2008, incorporando en el Plan de Acción del Gobierno de Quebec el tema de la economía social para poder lanzar en el 2009 el Partenariado para la Economía Social de la Ciudad de Montreal y finalmente lograr la creación de la Ley Marco en Economía Social para el 2013. [*Chantier de l'economie sociale. S.F*]

El caso de Quebec es ejemplar ya que fue la misma sociedad quien se tornó a desarrollar e implementar la economía social, y el gobierno como garante del desarrollo, en visto que la población lo demandaba y generaba bienestar y derrama económica decide sumarse e implementar soluciones, políticas y apoyos para que esto se detone a un mayor nivel.

Como hemos visto, hay tres casos distintos, Seúl en el cual el gobierno lo implementó sin tener un antecedente social, Mondragón que tras años se convirtió en un gran conglomerado abarcando a toda la ciudad y por ende trabajando de la mano con el gobierno y por último Quebec, lugar en donde la población lo detonó y el gobierno se sumó.

## **1.2 Un modelo alternativo de desarrollo en América Latina.**

América Latina es un referente de cómo algunos gobiernos el gobier han adoptado la Economía Social como un impulso al desarrollo económico y social de los países, pero también lo ha adoptado como una política pública a manera de generar las condiciones y las oportunidades para que más personas puedan acceder y entrar a este nuevo modelo alternativo.

### **1.2.1 Brasil**

En Brasil un grupo de personas se aliaron bajo prácticas similares dentro del concepto de economía solidaria, generando un movimiento social que buscó defender sus objetivos y la misma economía solidaria contra el sistema capitalista. [*Lemaitre, A. Enero-Junio 2009*]. La economía solidaria se refiere a todas las iniciativas que practican la autogestión, dentro de un movimiento social nacional y que califican el capitalismo como un modelo fallido por lo que debe de existir una alternativa distinta. [*Lemaitre, A. Enero-Junio 2009*].

Este sistema fue impulsado y fomentado a tal grado que el mismo Estado llegó a emplearlo y reconocerlo. Bajo este enfoque, la economía solidaria en Brasil cuenta con su Secretaria de Economía Solidaria (SENAES) dentro del Ministerio de Trabajo y Empleo la cual fue creada en el 2003 bajo el gobierno de Luis Ignacio Lula da Silva. [*Lemaitre, A. Enero-Junio 2009*]. Este proyecto fue una propuesta del candidato da Silva en su campaña en el 2002.<sup>3</sup>

El tema de las cooperativas en Brasil se remonta al siglo XIX, traído de Europa por los inmigrantes y teniendo una predominancia en el sector de consumo para las zonas urbanas y de productores agrícolas en las zonas rurales. Posteriormente en 1971 surgen las primeras leyes que reglamentaron el cooperativismo en Brasil. Esto se dio durante la dictadura militar

---

<sup>3</sup> El nuevo presidente de Brasil, Jair Bolsonaro, dará fin al Ministerio de Trabajo, siendo separado en tres diferentes, Justicia, Ciudadanía y Economía. No se sabe que pasará con la Secretaría de Economía Social (SENAES). La noticia fue emitida el día 3 de diciembre 2018 por el Jefe de la Oficina, Onyx Lorenzoni.

del gobierno de Getulio Vargas en el cual se definieron los sistemas de cooperativas dentro de la ley 5764, ley que sigue vigente a la actualidad. *[Lemaitre, A. Enero-Junio 2009]*.

A raíz de los Foros Sociales Mundiales en Porto Alegre (entre el 2001 y el 2003), la economía social generó un movimiento social como un modelo alternativo al capitalismo. En este lapso, se crea el GT Brasileño, o bien Grupo de Trabajo Brasileño de Economía Social, formado por ONG's y redes de apoyo con la finalidad de coordinar las actividades ligadas a la economía social. Este mismo GT Brasileño demanda la creación de una política de apoyo para la Economía Solidaria y es como nace la SENAES en el 2003. *[Lemaitre, A. Enero-Junio 2009]*.

Lo fundamental de la economía solidaria brasileña es la interacción y participación del Gobierno como un fomento e impulso a este nuevo modelo alternativo, lo que ha generado y potencializado la identidad de este movimiento localmente. *[Lemaitre, A. Enero-Junio 2009]*.

Por otro lado, la SENAES se ha posicionado como una institución de inserción que lucha contra la pobreza y las desigualdades, generando mejores condiciones de calidad de vida para las personas cooperativistas. *[Lemaitre, A. Enero-Junio 2009]*.

Actualmente se busca generar un marco legal que identifique y apoye a las empresas solidarias y que las políticas públicas duren más que los mandatos, es decir que trascienda administraciones sin importar las ideologías políticas. *[Lemaitre, A. Enero-Junio 2009]*.

Es crucial poder convertir la economía social en una política de Estado y no solo en una política de gobierno. Actualmente en Brasil hay un cambio de régimen por lo que si la economía social es única y exclusivamente un proyecto de un gobierno no podrá trascender las administraciones, sobre todo las que se rigen bajo modelos políticos y económicos totalmente diferentes.

### **1.2.2 Venezuela**

En Venezuela con la llegada de Hugo Chávez (presidente de Venezuela de 1999 al 2013) hubo un cambio radical en la economía, política y administración misma del país. Fue un cambio que generó una transformación social y económica. *[Azzellini, D. 2010]*

A partir del 2003 hubo una nueva política económica alternativa, con un enfoque más social, que fomentaba más las cooperativas y que buscó impulsar y fomentar la economía solidaria, la cual también se conoce como economía social, popular o comunal. *[Azzellini, D. 2010]*

Bajo un orden cronológico, el presidente Hugo Chávez llega al mandato el 2 de febrero de 1999 sin embargo no fue hasta el 2002 cuando se empieza a apoyar el sector cooperativista.

En el 2004, se creó el Ministerio de Economía Popular (MINEP) bajo la finalidad de brindar apoyo al sector de las cooperativas en el país. Gracias a este ministerio se fomentó que las empresas se constituyeran como cooperativas bajo principios solidarios y humanistas. *[Azzellini, D. 2010]*

En el 2005, nace “el socialismo del siglo XXI”<sup>4</sup>. Bajo este nuevo modelo latinoamericano, se comienza a gestar una expansión del sector productivo de propiedad ya sea estatal (del Gobierno) o colectivo (de una organización de varios socios). Se buscó que los trabajadores controlaran las empresas en las que laboraban. *[Azzellini, D. 2010]*

---

<sup>4</sup> Concepto desarrollado en 1996 por el sociólogo Heinz Dieterich Steffan, adquirido posteriormente por Hugo Chávez, presidente de Venezuela como modelo económico para su gobierno. El Socialismo del siglo XXI hace referencia a un socialismo revolucionario apegado al marxismo con cuatro ejes principales: desarrollo democrático regional, economía de equivalencias, democracia participativa y la organización de las bases sociales.

Dentro de los términos legales, también se incorporó en la constitución de 1999 el artículo 70 a las cooperativas como un medio de inclusión económica y participación democrática y el artículo 184 como descentralización. Desde el inicio comenzaron a apoyar a las cooperativas. *[Azzellini, D. 2010]*

En el 2007 el MINEP pasó a llamarse Ministerio de Economía Comunal (MINEC) y posteriormente en el 2009 Ministerio del Poder Popular de las Comunas (MINPPEC). *[Azzellini, D. 2010]*

Lo importante de todo este trabajo gubernamental es la construcción de sistemas comunales de producción y consumo.

Algo que fue muy interesante en todo el esquema del cooperativismo en Venezuela además de lo político ha sido cómo se generaron cadenas productivas entre empresas pequeñas, cooperativas medianas, comunidades y el mismo Estado. Así mismo de su estrategia de alejarse del capitalismo y enfocarse en la expansión de una economía basada en unidades productivas auto administradas y promovidas por el Gobierno. En ello se puede denotar que el estado se convierte en el garante de la expansión y apoyo de la economía solidaria.

Por otro lado, es muy interesante observar como para 1999 solo había 800 cooperativas de las cuales las más importantes generaban 20,000 miembros enfocadas en los sectores de finanzas y transporte. *[Azzellini, D. 2010]*

Era claro que no había una cultura por este modelo. Esto lo impulsaron en el 2001 con una facilitación en la constitución de cooperativas por medio de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas. Luego se creó el programa “Vuelvan Caras”, programa de formación laboral que formó 800,000 personas y crearon 10,122 pequeñas y medianas unidades de producción dando empleo a 680,00 personas. Lo que hizo que para 2009 ya hubiera, según la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOOP), 274,000 cooperativas, de las

cuales solo 62,000 generaban 2,012,784 empleos lo que representó 13% de la población económicamente activa. [Azzellini, D. 2010]

Este caso es muy interesante y de mucho provecho ya que al igual que Brasil, el gobierno fue el garante del crecimiento de la economía solidaria. El Gobierno de Venezuela, aportó mucho e incluso creó su propio ministerio a manera de que las cooperativas y el enfoque social tuvieran un crecimiento real.

### **1.2.3 Argentina**

“La economía social y solidaria es hoy en Argentina (y en el mundo) una propuesta política con dimensiones teóricas y prácticas en desarrollo, razón por la cual todavía no es verificable ni delimitable en el plano real”. Independientemente que la economía social y solidaria exista desde la época de la misma revolución industrial con el nacimiento del capitalismo, han sido muy pocas las mediciones y resultados cuantificables de su impacto. [Abramovich, A ; Vázquez, G. 2007].

Así mismo el texto menciona otro tema fundamental “no son simplemente las cooperativas y las mutuales. Tampoco es una propuesta enfocada tan sólo a los pobres, sino una propuesta abierta a todos los ciudadanos que además intenta asegurar la inclusión de pobres y excluidos”. Este es otro mensaje fuerte ya que muchas veces se piensa que al ser cooperativa se es de economía social y si no tampoco se es, cosa que es rotundamente falso. Así mismo pensar que son empresas chicas, de pobres tampoco es una idea viable y valida. El objetivo es dejar de pensar en estas dos ideas erróneas. [Abramovich, A ; Vázquez, G. 2007].

Esto anterior detona el análisis del motivo por el cual nace y se comienza a dar seguimiento desde el gobierno en Argentina. En este país se considera que son potenciales, adicional a las cooperativas, de formar parte de la economía social: emprendimientos comunitarios,

empresas recuperadas por los trabajadores, mutuales, cooperativas, ferias populares, redes de comercio justo, banca social, espacios culturales territoriales, sindicatos de trabajadores, entre otros.

Aunque en Argentina no se vislumbra tanto una participación del gobierno como tal, es primordial considerar el modo como la misma sociedad comenzó a demandar una mayor participación y empezó a gestar un ecosistema de colectivismo y de economía social.

Dos temas fundamentales fueron las empresas recuperadas y auto gestionadas por los trabajadores, la gran mayoría siendo manufactureras, comerciales, de transportes y servicios. Esto conllevó a crear un Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas y el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores. Gracias a ambos movimientos se fomenta las formas colaborativas de trabajo, generando mejores condiciones de vida, mejores relaciones laborales, mejor negociación y decisiones democráticas. *[Abramovich, A ; Vázquez, G. 2007]*.

Como último punto, vista la crisis que se dio en Argentina, se empezó a fomentar el trueque, ya que no es un ingreso monetario, pero si tiene un recurso productivo al producir bienes y servicios que satisfacen necesidades. Esto ha conllevado a generar monedas sociales (o alternativas), los cuales sirven para estos intercambios justos. Es gracias al trueque que ha habido y se permiten mejoras en las condiciones de vida de las personas involucradas, generando un desarrollo personal, satisfaciendo necesidades humanas y promoviendo la solidaridad y el asociativismo.

Es interesante la postura de Argentina, como su misma sociedad vista la falta de apoyo gubernamental crearon movimientos sociales<sup>5</sup> así como alternativas incluso para la moneda. En vista de la alta devaluación y crisis que se vivió en el país comenzaron a

---

<sup>5</sup> Los movimientos sociales que surgieron en Argentina fueron, movimientos de desocupados, empresas recuperadas, emprendedores, cuentapropistas, ganaderos desplazados, emprendimientos sociales, entre otros.

aumentar los trueques y monedas alternativas ya que con ellos se detonó una manera para mover los productos a modo que hubiera redes comerciales y satisfacer necesidades y demandas de productos en específico, como los alimentos.

Actualmente, Argentina sufre un problema en relación con la economía social. El Gobierno de Mauricio Macri, quien comenzó labores el 10 de diciembre 2015, trajo de nuevo una política neoliberal al país. La economía social se ve en riesgo, se está perdiendo la intención de impulsar el consumo y la producción local. Se ha generado una amplia apertura e impulso a las importaciones, lo que es desfavorable para la economía social y es contradictorio contra las políticas públicas que Macri dice apoyar en relación con el emprendimiento, ya que no se está fomentando realmente. Asimismo, diversos programas de capacitación y formación llevados a cabo de la mano de universidades y sindicatos fueron cancelados y las vinculaciones actualmente se hacen con grandes empresas transnacionales, un claro ejemplo es el convenio entre el Ministerio de Desarrollo Social y L’Oreal ofreciendo capacitación en maquillaje. *[Cruz, J y Putero, L. S.F]*

#### **1.2.4 Bolivia**

Es necesario hacer alusión y referencia a que históricamente, las naciones han llevado un modelo económico basado en la industrialización de los procesos y al crecimiento económico, sin darse cuenta del deterioro social y ecológico que se genera.

En Bolivia se tiene un gran número de habitantes de origen indígena, sus comunidades se han logrado mantener e incluso sus métodos de economía. Estos métodos se han considerado precapitalista o primitivos ya que su enfoque es diferente, no se basan en la explotación de recursos, la explotación de la persona y una generación de utilidades desmedida. *[Alvárez, J. 2012].*

Estas tradiciones y cultura histórica de las personas van muy de la mano con la alternativa de la economía social y solidaria. Esto no solamente por la parte económica sino también por la forma en como estas comunidades se desarrollan bajo conceptos de reciprocidad buscando generar un impacto positivo social y ambiental. Lo interesante no solo es cómo trabajan de manera cooperativa sino como han logrado mantener sus raíces para poder tener un modelo alternativo al predominante mundialmente. [Alvárez, J. 2012].

Para desarrollar esta idea hay que explicar qué es reciprocidad. Esto se refiere a dos fenómenos relacionados; la circulación prolongada de bienes y un constructo ideológico<sup>6</sup> de devolver de una manera equilibrada. Así mismo existen tres tipos de reciprocidad: generalizada, negativa y equilibrada, la primera se comparte sin llevar cuentas, la segunda quita sin expectativas de recibir nada a cambio y la tercera se basa en transferencias iguales. Los andinos se han basado siempre en la reciprocidad equilibrada y generalizada, dando sin esperar recibir, pero si reciben es de manera equilibrada [Alvárez, J. 2012].

Esto ha generado que estas tradiciones ya no solo sean vistas como costumbres de “indios” sino como un modelo y alternativa al sistema, impactando a todo: familias, organizaciones, empresas, etc.

Así mismo, han subsistido durante años sin la necesidad del control del Estado en sus territorios, sin necesidad de políticas públicas y sin necesidad de terceros. Todo bajo un concepto de producir bajo valores éticos y humanos que se han heredado de sus ancestros. Esta cultura procura primero dar sin esperar recibir. Ellos mismos legitiman su propio modelo haciendo frente a la economía capitalista la cual tiene un contacto permanente con su modelo, más no los afecta [Alvárez, J. 2012].

---

<sup>6</sup> Construcción teórica que tiene la finalidad de desarrollarse para resolver un problema en específico.

Bolivia es otro ejemplo, en el cual se puede mantener las raíces y tradiciones sin necesidad de la participación gubernamental. Uno de los conceptos principales es que por medio de la economía social se deben de mantener las culturas y tradiciones.

En este país se nos muestra un fuerte arraigo por sus métodos de colaboración “primitivos” los cuales son más sociales y cooperativistas que el modelo socioeconómico actual. Hacer una mención a Bolivia denota un tercer esquema, el primero es la implementación del gobierno en políticas publicas para promocionar e impulsar la economía social, el segundo es el ingreso del gobierno a fomentar la economía social dado que la misma sociedad ya lo está llevando a cabo y por último es dejar sola a la sociedad para que implemente su modelo de economía social, sin embargo este tercer modelo siempre deberá de tender al segundo ya que el gobierno puede dar recursos y mayores facilidades para el fomento del mismo.

### **1.3 Antecedentes en México previa implementación local.**

Dentro del estudio de caso se han analizado las situaciones más representativas a nivel internacional, así como las más representativas a nivel latinoamericano. Se ha podido constatar que la economía social en algunos lugares ha surgido por impulso del gobierno como un modelo alternativo de desarrollo socioeconómico y de bienestar, pero también ha sido implementado por la misma sociedad y luego impulsado por el gobierno.

Es necesario conocer qué se ha hecho, casos de éxito para comenzar a comprender que rol juegan los gobiernos internacionales en la implementación de la economía social. Previo a estudiar que se ha hecho en Puebla, es necesario conocer el contexto de México a manera de comprender como es que se lleva a cabo la economía social nacionalmente.

En México, todo el sector social es representado por 47,000 empresas asociativas, generando 8,000,000 socios lo que son 18% de la población económica activa nacional. Estas asociaciones se encuentran agrupadas en cuatro grandes rubros: agrario, cooperativo, sociedades de solidaridad y agrupaciones de carácter civil. Las organizaciones sociales rurales cuentan con 4,000,000 de socios, es decir el 50% de los socios de asociaciones, así como el 50% de la superficie total nacional de las tierras de menor calidad. 13,000 cooperativas cuentan con 3,500,000 socios, 45 sociedades de solidaridad social son representadas 45 que agrupan 145,000 socios. *[Díaz-Muñoz, G. 2015].*

En México, en el 2002 se generó el Espacio de Economía Solidaria (Espacio ECOSOL) siendo un vínculo con el Foro Social Mundial y posteriormente en el 2006 con 7 organizaciones se crea el Consejo Mexicano de Empresas de Economía Solidaria (CMEES) buscando generar una mayor fortaleza a los proyectos locales, tener injerencia en las políticas públicas y generar un posicionamiento a nivel internacional. *[Díaz-Muñoz, G. 2015].*

Desde el sector social en México se habla de casos muy concretos. Como lo son Trabajadores de Occidente (TRADOC), quienes fueron ex trabajadores de Euzkadi y que

trabajaban para Continental. Después de quedar desempleado por el cierre de la industria de *Continental* a finales del 2001, los trabajadores se apoderaron de la fábrica y se consolidaron como copropietarios, lo que hoy ha generado una cooperativa con casi 700 socios, un claro ejemplo de como los mismos empleados recuperaron su negocio bajo un esquema y modelo económico diferente al que los había dejado desempleados. [Díaz-Muñoz, G. 2015].

Luego tenemos la Unión Regional de Apoyo Campesino (URAC), la cual nace en la década de los ochentas, en Querétaro, para resolver y solucionar problemas locales y defender su modo de vida en la zona, lograron al 2009 contar con una membresía de más de 20,000 socios con una presencia en más de 69 comunidades, todo ello bajo un ahorro de las familias campesinas y financiamiento educativo. Así mismo, y como otros de los principios de la economía social, el cuidado del medio ambiente, la URAC ha fomentado la producción orgánica buscando mejorar la calidad y modo de vida de los campesinos. [Díaz-Muñoz, G. 2015].

Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), ha sido un referente internacional. Cuando obtuvieron su autorización para exportar e importar productos, participaron en mercados de comercio justo en 1986-1987 y en 1988 se convirtió en la primera cooperativa en el mundo en tener su sello de comercio justo. Para 2009 pertenecían 64 comunidades de 12 municipios representados por 2,475 socios de producción orgánica. [Díaz-Muñoz, G. 2015].

El enfoque y desarrollo de la sociedad bajo esquemas colaborativos es crucial cómo se puede ver en el caso de la Cooperativa Trabajadores Democráticos de Occidente (TRADOC) e incluso la Cooperativa Tosepan Titaniskes.

A manera de fomentar las cooperativas, se crea la *Ley de Sociedades Cooperativas (1994)* , aunque no eran consideradas en su momento como empresas de economía social, en

México se gestó un marco teórico y legal a modo de impulsar, fomentar y dar validez jurídica a las sociedades cooperativas. Las cooperativas son entendidas como parte del sector social de la economía. Según la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, en el artículo 25 párrafo 4, se indica que son tres sectores los que participan y convergen con responsabilidad social en el desarrollo económico. Estos sectores son el sector privado, el público y el sector social. *“Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación.”* (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 25, párrafo 4).

Posteriormente, el 3 de agosto de 1994, se hace pública la Ley General de Sociedades Cooperativas. Como su primer artículo menciona, su objetivo es *“[...] regular la constitución, organización, funcionamiento y extinción de las Sociedades Cooperativas y sus Organismos en que libremente se agrupen, así como los derechos de los Socios”*. Aunque directamente no se habla de que es una empresa de economía social, en el artículo 2 se hace mención que las sociedades cooperativas son sociedades y/o organizaciones sociales, las cuales están integradas por personas bajo intereses comunes, principios de solidaridad, ayuda mutua y en la búsqueda de impactar en necesidades individuales y colectivas. *“La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.”* Queda muy claro que independientemente no se haga alusión a la economía social, su objetivo y la descripción de las mismas cooperativas dentro de la ley hace referencia a cualquier otra empresa de economía social.

La economía social, no se convierte en una realidad hasta mayo del 2012, momento en que se crea la “Ley de la economía social y solidaria”. Como en su primer artículo se menciona, es una Ley que surge como reglamento del octavo párrafo del artículo 25 de la Constitución.

Dentro de esta ley se hace mención de todo lo relacionado con el sector social de la economía. Dentro del segundo artículo de la ley antes mencionada tenemos el objeto de esta: *“I. Establecer mecanismos para fomentar el desarrollo, fortalecimiento y visibilidad de la Actividad Económica del Sector Social de la Economía, y II. Definir las reglas para la promoción, fomento y fortalecimiento del Sector Social de la Economía, como un sistema eficaz que contribuya al desarrollo social y económico del país, a la generación de fuentes de trabajo digno, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución del ingreso y a la mayor generación de patrimonio social.”* [Artículo 2 fracción I y II, Ley de la Economía Social y Solidaria]

A dicha ley se le puede atribuir entonces que su objetivo es crear un fomento para que el sector social de la economía pueda desarrollarse, fortalecerse y estar presente legalmente. Así mismo crear las reglas para poder promocionar, fomentar y fortalecer dicho sector a manera de volverlo más eficaz y que realmente genere un desarrollo social al país. Busca que haya mayores fuentes de trabajo digno, más equidad y una mejor distribución del ingreso en el país.

Cabe mencionar, según el artículo 4, que la economía social la integran: ejidos, comunidades, organizaciones de trabajadores, cooperativas, empresas pertenecientes a los trabajadores y todo tipo de organización social.

El que México cuente con esta ley es un gran avance, ya que a nivel federal se le da su lugar a la economía social, se define bien quien puede formar parte de ella y bajo que concepto se puede administrar y regir. El primer paso que se debe de hacer, como se ha visto anteriormente, es crear el ecosistema para que pueda haber un óptimo marco legal político a manera de fomentar la economía social. En México la sociedad ya lo estaba aplicando, sin embargo, era necesario contar con su reglamento oficial.

Independiente de los reglamentos, muchas acciones no pueden ser llevadas a cabo si no hay un organismo que lo apoye e impulse. Es así como nace el “Instituto Nacional de la Economía Social” (INAES). Este instituto es un organismo descentralizado de la Secretaría

de Desarrollo Social federal y forma parte de la política de fomento y desarrollo del sector social a nivel nacional.

El INAES se crea de igual manera que la Ley de Economía Social y Solidaria en mayo del 2012, su creación forma parte de dicha ley. Dentro del título II, artículo 13, se denota cual es el objetivo del INAES: *“instrumentar, como parte de la Política Nacional de Desarrollo Social, las políticas públicas de fomento y desarrollo del sector social de la economía, con el fin de fortalecer y consolidar al Sector como uno de los pilares de desarrollo económico y social del país, a través de la participación, capacitación, investigación, difusión y apoyo a proyectos productivos del Sector.”* En otras palabras, su objetivo es generar participación, capacitaciones, investigaciones, difundir y apoyar proyectos, todo referente con la economía social y buscando poder ser quien ejecutó parte de la Política Nacional de Desarrollo Social a nivel nacional, gracias a sus 32 delegaciones.

Las funciones del INAES son amplias, entre las cuales destacan, según el capítulo 14 de la Ley de Economía Social y Solidaria, instrumentar la Política Nacional de Desarrollo Social, generar condiciones para el fortalecimiento del sector social, crear e implementar programas y proyectos apoyando al sector social, ser un apoyo en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, dar asesoría y consultoría al Estado Federal para la realización de nuevas políticas referentes al sector social, generar estudios e investigaciones para medir el cumplimiento e impacto de sus programas y demás organismos del sector, desarrollar la consolidación de las empresas del sector social, dar promoción a nivel internacional y nacional, difundir valores, principios y fines de la economía social, delimitar las diferentes regiones prioritarias, dar a conocer sus resultados por su implementación de proyectos, impulsar nuevas políticas públicas, pero sobre todo, ser quien fomente la economía social por parte del Gobierno Federal.

Uno de los proyectos más importantes es el Programa al Fomento de la Economía Social, el cual está ligado al artículo 46 de la Ley de Economía Social y Solidaria, así como apoyado de los artículos 33 y 34 de la Ley General de Desarrollo Social. En dicho programa se atienden

todas las necesidades de las iniciativas que forman parte del sector social por medio de inversión, apoyo a proyectos productivos, capacitaciones, asistencia técnica y diseño de proyectos. Se busca que las empresas sociales generen bienestar en su entorno por medio de la generación constante de empleo digno en las zonas prioritarias de atención, zonas delimitadas por la condición de pobreza, marginación y vulnerabilidad de sus habitantes.

Un detalle fundamental, es que en México no solo la sociedad desarrolló un sector social basado en los principios de economía social, sino también el mismo gobierno creó las condiciones para que la economía social tuviera un marco regulatorio, y las acciones no quedaron ahí, se amplió a desarrollar un Instituto que fuera el garante del óptimo desarrollo e implementación de la economía social a nivel nacional. Muchas veces solo aprobar leyes no genera un beneficio real y tangible, sin embargo, al existir un Instituto que promueva, impulse y supervise el desempeño de las empresas sociales, da un mayor fortalecimiento a este nuevo modelo socioeconómico.

México realmente es un referente, por lo menos a nivel Latinoamérica, ya que la ciudadanía ha llevado a cabo proyectos de economía social, pero también el mismo gobierno ha implementado apoyos para ellos. Esto ha logrado que esta tendencia no solo se lleve a cabo a nivel federal sino también pueda ser retomada a nivel estatal e incluso a nivel municipal.

Es así como llega a Puebla la tendencia de la economía social. Puebla no fue directamente impactada por el sector social, ni por el sector gubernamental, sino que este modelo fue difundido por el sector académico. Dado esta difusión el gobierno pudo convertirse en garante de la implementación de un proyecto de economía social: *Yo Compro Poblano*.

*Tabla 1.2. Legislación nacional y municipal competente a la Economía Social en México*

<b>Ley</b>	<b>Año de publicación</b>	<b>Observaciones</b>
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 25 párrafo 4	1917 publicación de la Constitución, reforma al artículo 25 DOF-03-02-1983	Se indica y da validez jurídica al sector social de la economía en México
Ley de Sociedades Cooperativas	1994	Marco regulatorio y jurídico para las Cooperativas
Ley de Economía Social y Solidaria	2012	Nace del artículo 25 Constitucional, hace mención a todo lo relacionado con el sector social de la Economía y sirve de garantía para la creación del Instituto Nacional de Economía Social y al Programa al Fomento de la Economía Social
Código Reglamentario Municipal de Puebla	Reforma al 2 de febrero 2017	Se adiciona el libro décimo primero, título único, capítulo 38 denominado “de la economía social y solidaria en el municipio”

*Fuente: elaboración propia con base en los documentos señalados en la tabla.*

## **II. LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE ECONOMÍA SOCIAL EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA “YO COMPRO POBLANO”**

Para el año 2015, el Municipio de Puebla contaba con una población de 1 millón 579 259 habitantes según el INEGI. La ciudad de Puebla a su vez es la cuarta ciudad más grande de México, económicamente ha ido despuntando y se ha posicionado como una de las ciudades más importantes, su turismo a despuntando convirtiendo a la ciudad en el 2015 como el destino no playa más importante de México según la Secretaría de Turismo del Gobierno de México.

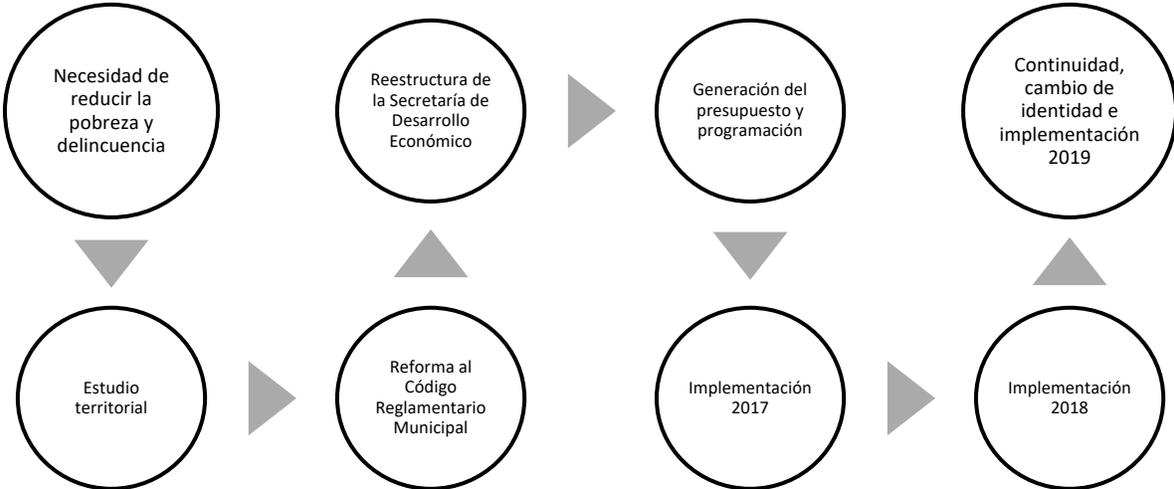
Independientemente de su crecimiento económico, Puebla está inmersa en un problema de delincuencia y pobreza. Según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), Puebla tuvo un 39.9% (614,388 personas) de población en pobreza y un 6% (92,389 personas) en pobreza extrema en el 2010. Así mismo, según la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU), elaborada en el 2016 por el INEGI, un 71.3% de la población de 18 y más se sentía insegura en la Ciudad.

Es a raíz de ello que surge una necesidad de atacar de origen ambos problemas. El proceso que se implementó consta de las siguientes etapas: se detectaron las necesidades y problemáticas concretas que viven los ciudadanos de Puebla, así mismo se buscó diseñar una política pública municipal que fuera de la mano del Plan Municipal de Desarrollo 2014 – 2018 buscando la promoción de un desarrollo con equidad social. Por último, se incorporó de facto, el enfoque de la Economía Social, modelo que contribuye a la reducción de la desigualdad económica y aporta una profunda generación de ciudadanía en el entorno de implementación.

Es de esta manera cómo se hace una vinculación entre la Universidad Iberoamericana Campus Puebla y el H. Ayuntamiento de Puebla, ya que es la Universidad pionera en la implementación de la economía social a nivel local y nacional, cuentan con su Laboratorio

de Innovación Económica y Social (LAINES) así como el Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT) siendo no solo referentes de la economía social sino también en la tecnología e innovación.

Figura 2.1. Etapas de diseño e implementación de “Yo Compró Poblano”

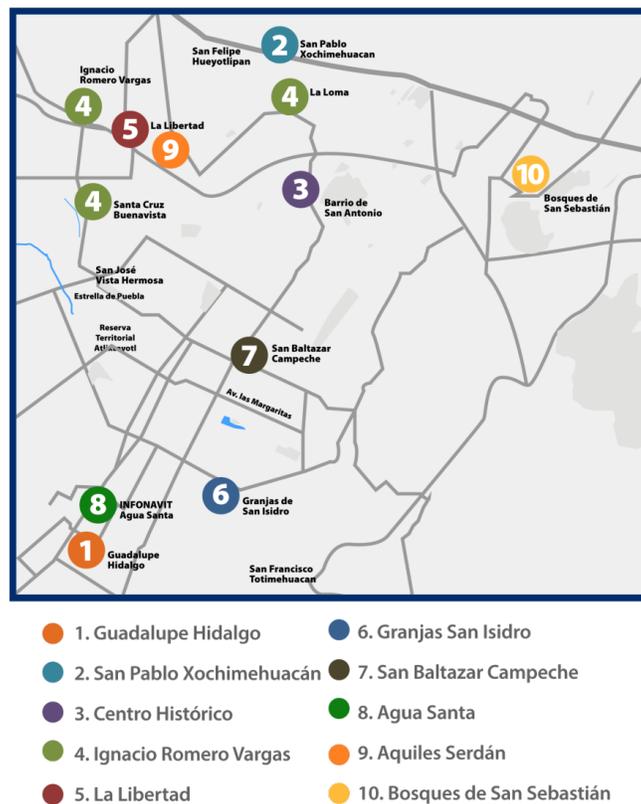


Fuente: Elaboración propia a partir del proceso llevado a cabo dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico

## 2.1 La necesidad de un proyecto con enfoque social y económico.

Como origen del programa se realizó un *Estudio Territorial en Diez Zonas del Municipio de Puebla para la promoción de emprendimientos colectivos (2016)* con especial énfasis en zonas de pobreza y violencia durante octubre 2016. Es gracias a este estudio que se busca desarrollar una política pública con enfoque de economía social y en la que se delimitan las zonas de implementación, siendo estas:

Figura 2.2. Zonas prioritarias de implementación del programa “Yo Compró Poblano”



Fuente: Elaboración a partir de las zonas delimitadas dentro del estudio territorial para la implementación de Yo Compró Poblano

Adicional a ello, gracias al Estudio previamente mencionado se delimita el problema central “las dinámicas económicas y sociales de exclusión, inequidad, violencia y desconfianza, aunada a deficientes condiciones de infraestructura y seguridad, fracturan la cohesión social

*e impiden el desarrollo integral de los habitantes en zonas urbanas del municipio de Puebla”. Problemática causada por “las dinámicas y condiciones que afectan la cohesión social e impiden el desarrollo, quedan incluidas en tres principales causas: infraestructura y servicios básicos deficientes, inseguridad y desconfianza entre las personas y las instituciones”*

Las dinámicas excluyentes y condiciones desfavorables para el desarrollo económico son (Según el estudio territorial):

- I. Bajo nivel de ingresos en la población de las zonas.*
- II. Consumo y crédito dominado por grandes empresas.*
- III. Condiciones desfavorables y de inequidad para la inclusión económica de la mujer.*
- IV. Bajo nivel de innovación y desarrollo tecnológico en iniciativas locales y de autoempleo.*
- V. Bajo nivel de capacitación para actividades económicas.*
- VI. Oferta laboral poco calificada y mal remunerada dentro de las zonas.*
- VII. Política pública y marcos regulatorios desvinculados de las realidades locales.*

La infraestructura y los servicios básicos son insuficientes debido a:

- I. Baja apropiación y abono del espacio público.*
- II. Poca oferta cultural y deportiva.*
- III. Servicios de proximidad insuficientes y en algunas zonas inexistentes.*
- IV. Servicios de salud y educación, insipientes y de mala calidad.*
- V. Servicios de limpia, agua, luz y drenaje insuficientes, de mala calidad y en algunas zonas inexistentes.*
- VI. Difícil acceso y movilidad en la zona.*
- VII. Política pública desvinculada de las realidades locales.*

Clima de inseguridad ciudadana, violencia y desconfianza entre las personas y las instituciones se debe a:

- I. *Alta incidencia delictiva.*
- II. *Violencia intrafamiliar y contra las mujeres*
- III. *Falta de capacitación en prevención de violencias y participación ciudadana.*
- IV. *Falta de identificación entre vecinos.*
- V. *Estigmatización y criminalización de migrantes y jóvenes.*
- VI. *Presencia de alcoholismo y drogadicción en la vía pública.*
- VII. *Infraestructura urbana deteriorada y abandonada.*
- VIII. *Condiciones precarias para el desarrollo integral personal y comunitario.*

Dentro del Estudio y complementado por lo antes mencionado, se logra llegar al propósito principal *“desarrollar e implementar dinámicas económicas y sociales basadas en la autogestión colectiva que promuevan la cohesión social y desarrollo integral de los habitantes en zonas urbanas del municipio de Puebla.*

*Este objetivo contribuye a la cohesión del tejido social, debido al impulso de dinámicas incluyentes y condiciones favorables entre los actores participantes para la activación de flujos económicos, a la contribución para un clima de seguridad y cohesión social, así como a una mejor apropiación y uso del espacio público”.*

Es así como se llega a los propósitos y la determinación de tres componentes para la implementación del programa de economía social en el municipio de Puebla:

1. *Desarrollar, asesorar, integrar procesos de innovación, acceso a la tecnología y acompañamiento a iniciativas empresariales de economía social de habitantes de las 10 zonas urbanas del municipio de Puebla.*
2. *Desarrollar e implementar planes territoriales de participación social que integren la readecuación del espacio público, mecanismos de consumo, ahorro, préstamo, dotación de servicios de producción basados en principios, valores y prácticas de la economía social.*

3. *Formar y capacitar a las personas responsables del proceso de desarrollo, asesoría, seguimiento de las iniciativas empresariales, circuitos de economía social prevención de las violencias e incremento de la participación ciudadana.*

Finalmente, es gracias al Estudio Territorial que no solo se comprende la situación de las 10 zonas prioritarias, también se estudia y analiza el modelo por el cual se implementaría un programa de economía social. El entender estas necesidades justifica la implementación de un modelo en el cual las decisiones sean tomadas por los socios participante y no por una minoría de personas, así mismo la economía social ha sido mostrada realmente como un modelo efectivo para abatir la pobreza. Todo ello basándose de las relaciones humanas, solidaridad, cooperación, reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformando y administrando de manera asociativa.

De esta manera, el programa de economía social funge como una herramienta para combatir la pobreza y delincuencia. El programa está focalizado en la parte social estableciendo mecanismos que brindan mayores oportunidades de ingresos dignos para las personas que viven en colonias con altos índices de pobreza y delincuencia a través de las siguientes acciones:

- Detección, creación y formación de grupos de personas con capacidades productivas.
- Incubación de iniciativas empresariales, brindando acompañamiento bajo los fundamentos de economía social.
- Capacitación en el uso de herramientas tecnológicas a los integrantes de las iniciativas empresariales.

## 2.2 Sistema político.

Para una sana implementación de una política pública no solo bastó la definición y un estudio territorial. También fue necesario poder generar una política pública con su marco jurídico a manera de no solo desarrollarla en un periodo de una sola administración sino poderlo mantener a lo largo de las futuras administraciones sin importar ideologías, partidos y gobernantes.

El rol del gobierno es fomentar un desarrollo de la economía y de las oportunidades para la sociedad, así como impulsar acciones que abonen a tener una mejor calidad de vida dentro del municipio.

El gobierno municipal de Puebla está compuesto por un presidente municipal, diferentes secretarios y 22 regidores quienes son funcionarios encargados de vigilar que se cumplan los acuerdos y disposiciones del cabildo, así como tienen a su cargo diversas comisiones. Entre las comisiones habidas en Puebla, está la Comisión de Desarrollo Económico y Competitividad, integrada por seis regidores, un presidente y cinco vocales.

El día 2 de febrero del 2017, los regidores suscritos a la Comisión de Desarrollo Económico, y Competitividad del Honorable Ayuntamiento de Puebla, desarrollaron y aprobaron un dictamen por unanimidad para adicionar el **“libro décimo primero”, “título único”, “capítulo 38” denominado “de la economía social y solidaria en el municipio”** al *Código Reglamentario Municipal (2017)*.

Esta adhesión fue de la mano con el Programa 2 del *Plan Municipal de Desarrollo 2014-2018* “Fomento a la Inversión y el Empleo” siguiendo a la línea de acción 3 de “fomentar la inclusión laboral de grupos vulnerables a los esquemas de trabajo formal”. Con esta acción, el comité tuvo por finalidad *“implementar principios para mejorar la calidad en la atención y prestación de servicios de las autoridades en el Sector de la Economía Social, al igual que*

*incentivar el ánimo de los productos y prestadores de servicios par impulsar constantemente proyectos productivos para el desarrollo de sus economías” (Anexo 1; Dictamen por virtud del cual se adicional el “libro décimo primero”, “título único” “capítulo 38” denominado “de la economía social y solidaria en el municipio”, con los artículos 2377 al 2379, al código reglamentario para el municipio de Puebla)*

Dicho dictamen fue enviado a Sesión de Cabildo, donde fue aprobado por unanimidad el día 17 de marzo de 2017. Dentro de dicho dictamen no solo se incorpora el capítulo 38 de la economía social al COREMUN, sino también se aprueba la modificación de la estructura orgánica de la Secretaría de Desarrollo Económico, la cual convierte a la Dirección de Vinculación en Dirección de Vinculación y de Economía Social, además de modificar la Jefatura de Departamento de Vinculación con la Sociedad Civil, a Jefatura de Departamento de Vinculación con la Sociedad Civil y de Economía Social. De esta manera no solo se aprueba una ley, sino que avalan la creación de una dirección para poder poner en marcha y ejecutar el proyecto de “Economía Social y Solidaria en el Municipio”. Dicho acuerdo fue publicado el viernes 31 de marzo de 2017 en el tomo DIII, número 22, séptima sección del Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Puebla (**Anexo 2**).

Queda claro el rol del Gobierno Municipal, no solo se enfocaron en generar una ley, las cuales muchas veces solo quedan en papel y no en acciones tangibles, sino también, buscaron la manera de poder implementar y hacer uso de la misma ley buscando generar un mayor bienestar social, implementar una economía sensible al objetivo social e impulsar a las iniciativas económicas y empresariales de los sectores populares.

Queda claro que, desde un inicio, el programa de Economía Social y Solidaria fue un claro ejemplo de un trabajo colaborativo desde el ámbito gubernamental. Por primera vez se hizo una modificación al COREMUN por unanimidad. Fue un evento sin precedente que demostró y dio ejemplo desde un inicio que la economía social no solo compete a la sociedad, sino también a los mismos funcionarios quienes deben de trabajar de manera colaborativa en pro del bien común.

Dichas acciones no solo quedaron plasmadas en leyes y actividades, sino que fueron impulsadas en el primer informe de labores del alcalde en ese momento. [*Diario Cambio. 2017*].

Posteriormente a la reestructuración de la Secretaría de Desarrollo Económico, se modificó el Manual de Procedimientos de la nueva Dirección de Vinculación y de Economía social, en la que queda plasmado que su rol fundamental será la ejecución y seguimiento de un programa de Economía Social en el Municipio de Puebla.

Una vez teniendo la ley, la dirección de ejecución su dirección se comienza a trabajar en su Presupuestación, su incorporación al Proyecto Basado en Resultados y su asignación de recursos.

El Proyecto Basado en Resultados (PBR)<sup>7</sup> sirve para evaluar los resultados que se obtienen con los recursos públicos y administrarlos bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Un PBR está compuesto por un programa presupuestario, los cuales son programas municipales, cuyas acciones buscan dar respuestas a problemas y necesidades prioritarias, establecidas previamente y que forman parte del ciclo presupuestario: planeación, programación, Presupuestación, seguimiento, evaluación, indicadores y metas.

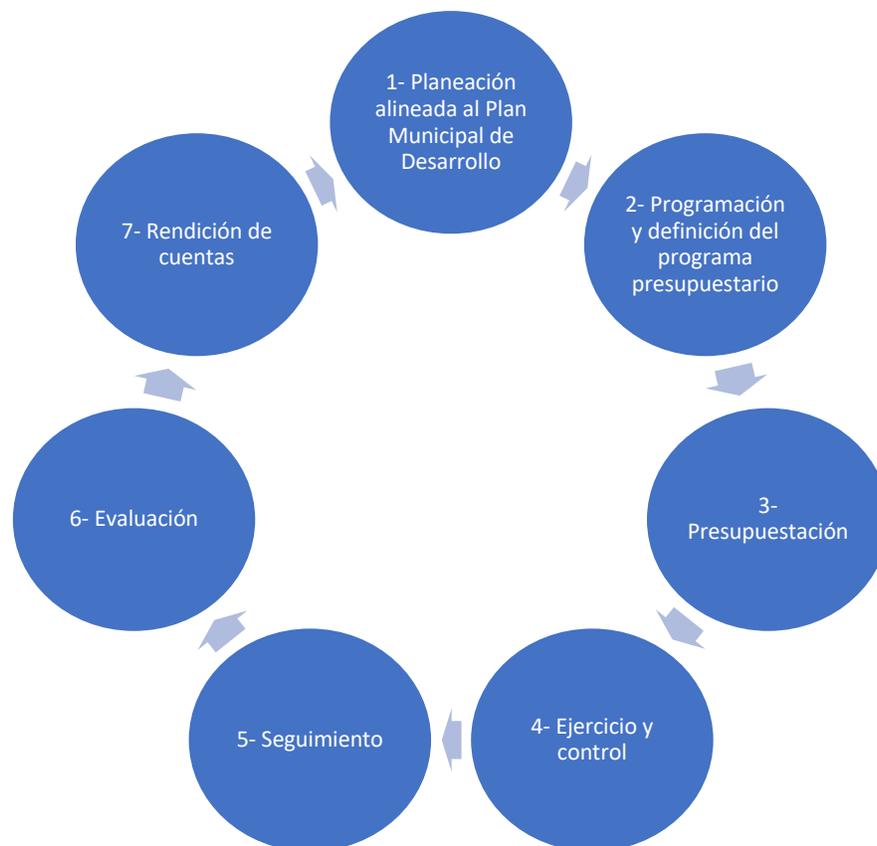
Es así como se desarrolla, implementa y valida, en el programa presupuestario 2017, la acción en el PBR, de la Secretaría de Desarrollo Económico, “Circuitos de economía social para la inclusión de grupos vulnerables en empresas de dicho carácter implementados”. Esta acción fue sustentada y medida por las actividades siguientes:

---

<sup>7</sup> Según la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “*el PBR se enfoca en la definición y establecimiento claro y sencillo de los objetivos y resultados que prevén alcanzar los programas a los que se asignan recursos presupuestarios*”.

1. Implementar 1 proyecto de economía social y solidaria con un monto de \$9,520,000.00 MXN, para el 2017 y \$9,420,360.00 MXN para el 2018, avalado en el Capítulo 3,000 de servicios generales por el Clasificador por Objeto del Gasto para la Administración Pública Estatal.
2. Realizar 3 acciones de difusión y promoción del proyecto de economía social y solidaria
3. Incubar 250 iniciativas empresariales sociales
4. Revisar 13 reportes de avances del proyecto en materia de incubación emitidos por el consulto

*Figura 2.3. Ciclo de implementación de un proyecto en la administración pública.*



*Fuente: Elaboración a partir de los lineamientos de implementación de proyectos del Presupuesto Basado en Resultados (PBR)*

Para implementar un proyecto es necesario partir de una necesidad, en este caso fue el factor de impactar en la pobreza y delincuencia de las zonas más vulnerables del municipio de Puebla, posteriormente se buscó delimitar la zona de impacto y es así como se llega a definir las 10 zonas prioritarias. Luego se comienza a gestar una ley para implementar un próximo programa en el municipio, se desarrolla la dirección encargada de su supervisión y ejecución, se le otorgan facultades, se asigna un presupuesto, una programación y se desarrollan acciones para su medición y seguimiento.

Fue gracias a esas acciones que el programa de economía social no solo fue una ley sino pasó a ser una realidad ya que gracias a su implementación y Presupuestación se pudo comenzar a gestar lo que se convertiría en ***Yo Compro Poblano***.

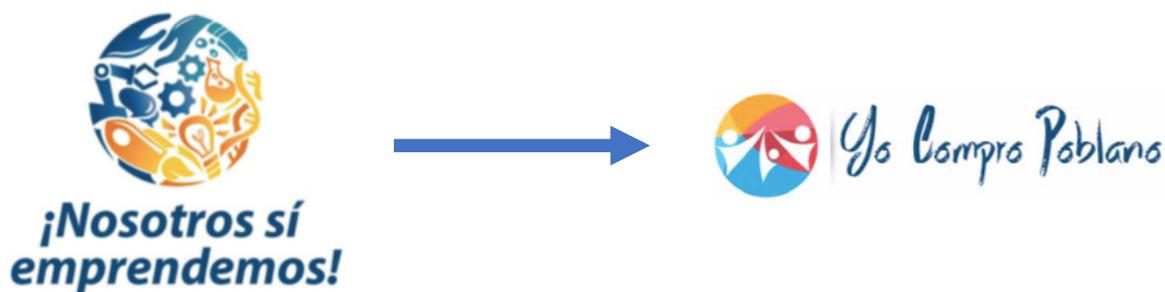
### 2.3 Implementación 2017

Se realizó el procedimiento de adjudicación por invitación a tres licitantes del proyecto de economía social y solidaria. La justificación con invitación a tres propuestas se cumple ya que la Universidad Iberoamericana Campus Puebla desarrolló un Estudio Territorial, por esta situación la institución no solo contaba con el prestigio de ser la academia pionera en economía social en México, sino que además comprendían y sabían de la situación en la zona de implementación. Es así como con fecha 7 de febrero se firmó el contrato con la Universidad Iberoamericana, misma institución a la que fue adjudicada la implementación de un programa de economía social en el municipio de Puebla con ejecución hasta el 30 de noviembre del 2017 en su primer año.

Es así como nace ***Yo Compro Poblano***, un proyecto de economía social que busca impulsar un desarrollo económico con enfoque social y solidario en los sectores más vulnerables del Municipio de Puebla, teniendo como efecto positivo, la disminución de los índices de delincuencia y pobreza en las zonas de implementación.

El nombre original era ***¡Nosotros sí emprendemos!*** sin embargo el nombre fue cambiado posteriormente a ***Yo Compro Poblano*** a modo de generar una mayor vinculación con la ciudad y las personas, generar una identidad y un mayor posicionamiento de la marca, decisión tomada directamente desde Presidencia.

*Figura 2.4. Evolución de la marca*



El proyecto tuvo por objetivo *“Generar oportunidades de empleo e ingreso digno para las personas que viven en zonas con índices de pobreza y delincuencia en el Municipio de Puebla, a través del acompañamiento y la promoción de iniciativas empresariales que trabajen bajo los principios de la economía social, y la creación de circuitos de economía social”*. Por otro lado, los objetivos específicos fueron:

- 1. Desarrollar la capacidad emprendedora en las personas que habitan en zonas con índices de pobreza y delincuencia.*
- 2. Fomentar una mayor unión social, integrando a personas excluidas y marginadas.*
- 3. Favorecer el desarrollo económico local por medio de la integración de procesos y la creación de redes sociales productivas.*
- 4. Contribuir a la disminución de las desigualdades sociales a través de la inclusión económica.*
- 5. Aprovechar el potencial emprendedor de las personas, introduciéndolas en el ámbito de la legalidad, igualdad laboral y mejorar su economía.*

La Universidad Iberoamericana Campus Puebla (IBERO Puebla) lleva a cabo el proyecto internamente dentro del Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT). Es ahí en donde se desarrolla una metodología para el acompañamiento a empresas de economía social.

Figura 2.5. Resumen de la metodología

**Acompañamiento a Empresas de Economía Social (ESS)**

Orientador especializado: atiende de 12 a 15 EES

Sesiones personalizadas (semanal o quincenal)

Metodología en 4 dimensiones: Empresarial, social/equipo, redes e innovación.

Nuevas empresas o en marcha

3 o más socios activos

En zonas vulnerables

**Dimensiones de la metodología:**

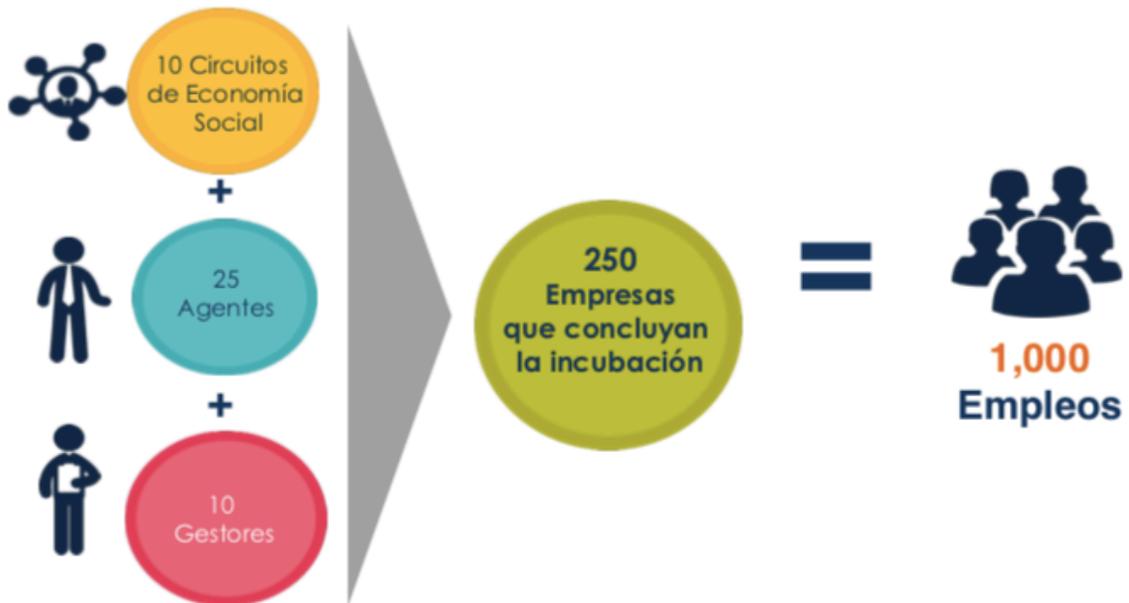
1. **Social:** conformación de un equipo alineado, integrado e identificado con los principios de la economía social.
2. **Innovación:** capacitación en un laboratorio de fabricación digital a fin de incrementar valor a bienes, productos o servicios.
3. **Empresarial:** asesoría sobre planeación, organización, finanzas y mercado.
4. **Redes:** creación, formación y promoción de redes de negocio y colaboración entre las empresas de las zona y con otras.

Incluye evaluación y sistematización continua.

Fuente: Elaboración dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico para simplificar la descripción de la Metodología

De este modo se plasman las metas del programa.

Figura 2.6. Metas de “Yo Compro Poblano”



Fuente: Elaboración dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico para simplificar la descripción de los puestos, metas y objetivos

*Yo Compro Poblano*, nace con el objetivo de incubar 250 iniciativas empresariales, a modo de generar 1,000 empleos en las 10 zonas prioritarias. La incubación de empresas se realiza por medio de 25 agentes de acompañamiento (orientadores), quienes atienden entre 12 y 15 empresas, una vez a la semana con un horario de 2 horas por sesión así mismo se cuentan con 10 gestores estratégicos (dinamizadores).

Paralelamente en el Ayuntamiento, en al recién creada Dirección de Vinculación y de Economía Social, al inicio del proyecto se debió de comenzar a gestar todo el proceso de adjudicación por invitación a tres. Esto con la finalidad de poder dar paso a la firma del contrato y la implementación del proyecto.

El objetivo de realizarlo por invitación a tres era demostrar que no cualquier institución podía llevar a cabo la implementación de tal proyecto pero que al mismo tiempo se requería por parte del prestador de servicios un amplio conocimiento en economía social, contar con un laboratorio de innovación tecnológica y además tener conocimiento y/o haber realizado un estudio territorial en el cual quedará plasmado las situaciones de vulnerabilidad dentro del municipio de Puebla a raíz de la pobreza y la delincuencia.

El trabajo al interior de la Secretaría de Desarrollo Económico fue fundamental, no solo por la implementación, ejecución y seguimiento del proyecto, no solo por la revisión de los indicadores, entregables y la gestión del pago. Sino que lo importante de todo ello fue la sensibilidad y el cambio radical en la política pública. Desarrollo Económico tuvo que aprender a tener un tacto más social, tener apertura al cambio y comprender la economía social, incluso posicionarla en una sociedad a su gran mayoría capitalista. Fue un cambio de mentalidad y de ejecución para todos los funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Económico. *Yo Compro Poblano*, cambio la forma de trabajar en la Dependencia. Todos los proyectos estaban ligados a *Yo Compro Poblano*, la mayor parte de las vinculaciones se generaban para el Programa, así como más de un 80% del recurso de la Secretaría fue destinado para su implementación y ejecución.

Tabla 2.1. Agente de acompañamiento y gestores estratégicos

Concepto	Agente de acompañamiento “Orientador”	Gestor Estratégico “Dinamizador”
<b>Objetivo</b>	Acompañar procesos de formación y consolidación de iniciativas empresariales que trabajan bajo los principios de la economía social.	Responsables del desarrollo de los Circuitos de Economía Social en las zonas.
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreta técnica o licenciatura concluidas en proceso de titulación en área económica administrativa y/o negocios.</li> <li>• Disponibilidad de traslado.</li> <li>• Libre acceso a una computadora.</li> <li>• Disponibilidad de tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación sólida que les permita proyectar las acciones convenientes.</li> <li>• Asistir a un proceso formativo de la maestría en gestión de empresas de economía social.</li> </ul>
<b>Operación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las condiciones del territorio en el cual realiza su trabajo.</li> <li>• Buscar y seleccionar grupos e iniciativas empresariales que quieran recibir el acompañamiento.</li> <li>• Desplegar la metodología de acompañamiento a las empresas de economía social en sesiones semanales de trabajo.</li> <li>• Favorecer la cultura de la cooperación y a la colaboración.</li> <li>• Identificar las oportunidades de innovación de la economía social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su trabajo se centra en el desarrollo de Circuitos de Economía Social dentro de las 10 zonas seleccionadas bajo tres ejes transversales</li> <li>• circuitos de economía social,</li> <li>• sistematización y evaluación,</li> <li>• vinculación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de las metodologías para los años 2017 y 2018.

Paralelamente a la incubación de las empresas, se desarrollaron circuitos de economía social (CES). Estos Circuitos integran procesos de producción, comercialización, consumo, financiamiento, desarrollo tecnológico y humano, de manera que se promueva el desarrollo económicamente viable, sostenible y socialmente justo para el buen vivir.

*Figura 2.7. Elementos de un Circuito de Economía Social*

<b>Elementos de un CES</b>	
<b>Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impulsar la producción local.</li> <li>✓ Generar empresas de economía social.</li> <li>✓ Transmitir herramientas de innovación tecnológica.</li> </ul>
<b>Redes de Colaboración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generar alianzas de colaboración entre empresas de las zonas para el consumo, la comercialización y la producción.</li> <li>✓ Incentivar la formación de comités de economía social por zona.</li> </ul>
<b>Ahorro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Detonar cultura del ahorro.</li> <li>✓ Incentivar la formación de grupos autogestivos de ahorro.</li> <li>✓ Generar autofinanciamiento para proyectos productivos.</li> </ul>
<b>Consumo Colectivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generar grupos de compras familiares.</li> <li>✓ Generar grupos de compras por sector empresarial para la producción.</li> </ul>
<b>Integración Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de actividades culturales y de integración social.</li> <li>✓ Capacitación en temas de creación seguridad ciudadana.</li> <li>✓ Apropiación de espacios públicos.</li> </ul>

*Fuente: Obtenido de la metodología de Yo Compro Poblano 2017, elaborado por la Universidad Iberoamericana Campus Puebla*

## 2.4 Implementación 2018

*Yo Compro Poblano* en su primer año (2017) fue un proyecto que mostro unos muy buenos resultados, que obtuvo una gran demanda por parte de la población y fue muy bien recibido por la sociedad civil y las cámaras empresariales. Dada esta situación el programa se retoma para el 2018, destinando un presupuesto de \$9,420,360.00 MXN.<sup>8</sup>

El nuevo objetivo consistió en *“promover la creación y desarrollo de iniciativas empresariales de economía social, conforme a la metodología de Incubación de empresas de economía social del IDIT” “así como promover entre las iniciativas del proyecto acciones de segundo nivel que fortalezcan su desarrollo empresarial y su identidad como Empresas de Economía Social, así como la creación de circuitos de economía social a largo plazo”*<sup>9</sup>.

El alcance del proyecto se redujo a 9 zonas de las 10 de la primera fase del proyecto, siendo:

1. Guadalupe Hidalgo
2. San Pablo Xochimehuacán
3. Centro Histórico
4. Ignacio Romero Vargas
5. La libertad
6. San Baltazar Campeche
7. Agua Santa
8. Aquiles Serdán
9. Bosques de San Sebastián

---

<sup>8</sup> Monto autorizado por la Suficiencia Presupuestal otorgada para el proyecto de Economía Social del año 2018.

<sup>9</sup> Objetivos dentro de la **“Metodología de Incubación de Yo Compro Poblano 2018”** elaborada por el Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica de la Universidad Iberoamericana Campus Puebla para el programa de Economía Social *“Yo Compro Poblano”* 2018.

La convocatoria se dio para 312 iniciativas empresariales, este número se redujo (siendo antes 375) pero con una deserción del 20% a modo de por lo menos apoyar 250. Adicional a ello se dio apoyo a 35% de las iniciativas empresariales en temas de innovación.

El proyecto tuvo una duración de 8 meses, febrero a octubre 2018. Así mismo se emplearon 24 orientadores, 4 dinamizadores especializados en ahorro, consumo, comercialización y producción, 1 agente de innovación y el coordinador del proyecto.

El año 2018 fue un año muy diferente y complicado para la implementación del proyecto. Fue un año en que la administración finalizaba el 14 de octubre por lo que el tiempo de ejecución tuvo que ser menor. Así mismo, en el 2018 se dieron las elecciones de Presidenciales, Gobernadores, Senadores, Diputados (locales y federales) así como Presidentes Municipales, por esta razón hubo veda electoral de abril a julio. Esta situación volvió complicada la implementación del programa. Se tuvo que dejar de emplear el logo y el nombre, los cuales están registrados por la Secretaría de Desarrollo Económico ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual. Por otro lado, la convocatoria no se podía llevar a cabo de manera tan pública dado que podía ser considerado como uso de proyectos del Ayuntamiento para promoción de un candidato.

Así mismo, al haber veda electoral<sup>10</sup>, un trabajo fundamental fue evitar que el proyecto de *Yo Compro Poblano* se politizara, tanto internamente por el partido en gobierno, así como por partidos externos. Dentro de las actividades para evitar esta situación se comenzaron a hacer visitas a todas las empresas a manera de dejar bien claro que nadie podía obligarlos a votar por un candidato en específico, que cualquier situación de indirectas y/o

---

<sup>10</sup> Según la *Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (2014)*, artículo 210, punto 1 se señala que “la distribución o colocación de la propaganda electoral deberá respetar los tiempos legales que se establezcan para cada caso, su retiro o fin de su distribución deberá efectuarse tres días antes de la jornada electoral” así mismo en el artículo 213 punto 2 de la ley en mención dice: “los días previos a la elección y hasta la hora de cierre de las casillas queda estrictamente prohibido, difundir, dar a conocer por cualquier medio de comunicación, los resultados de las encuestas o sondeos de opinión que tengan como fin dar a conocer las preferencias electorales”. Vista esta situación y *Yo Compro Poblano* al ser parte del Ayuntamiento, su posicionamiento y difusión puede ser malinterpretada como motivo de propaganda.

incitaciones debían de ser debida e inmediatamente notificadas a manera de tomar las acciones correspondientes.

Como personas, todos tienen alguna preferencia electoral, sin embargo, como funcionarios públicos y encargados de uno de los proyectos más nobles y emblemáticos, no se podía sesgar la opinión hacia algún candidato ni politizar un proyecto tan bueno. Por eso se evitó realizar eventos, activaciones, inauguraciones y publicaciones, por otro lado, se gestaron vinculaciones con cámaras empresariales (COPARMEX por ejemplo), se realizaron talleres personalizados impartidos por Nacional Financiera, Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y a la Mujer Rural, Citi Banamex, diversos especialistas en temas muy puntuales, entre otros. Todo ello con la finalidad de seguir operando el programa sin vernos afectados por las elecciones.

La prioridad siempre ha sido todas las personas y empresas beneficiadas por el programa. Aunque no se pudieran comunicar acciones, siempre se desarrollaron actividades en pro de una mejora. Esto es una parte fundamental del programa, que toda persona que tuvo contacto o trabajo directa o indirectamente con el programa debía de tener una gran apertura para conocer la verdadera situación de la mayoría de las personas en el municipio. Dejar de lado la búsqueda de un beneficio económico y vernos motivados por la generación de un bien común.

Como funcionarios nosotros no podemos exigir a las empresas y a la IBERO Puebla que implementen un programa que posicione a la persona sobre el capital y se rija por principios cooperativistas si nosotros mismos no somos capaces de fomentarlo, crearlo y vivirlo.

## 2.5 Implementación 2019

El ayuntamiento tuvo cambio de gobierno en el 2018, el 15 de octubre ingreso una nueva administración, de un partido diferente al que estuvo previamente en el poder y quien fue el creador y ejecutor de *Yo Compro Poblano*.

Se pudo haber pensado y creído que el programa desaparecería, reformar el COREMUN y anular el artículo 38 ya no parecía tarea difícil dado que el Cabildo era en su gran mayoría parte del mismo partido en gobierno. Así mismo, el equipo que llevaba a cabo el programa internamente no sería el mismo, pero nada de lo anterior aconteció.

La nueva administración conservó a los perfiles que estuvieron ejecutando dentro del Ayuntamiento el programa *Yo Compro Poblano*, así mismo fue bien recibido y mantenido. Fue un arduo trabajo en el que se tuvo que mostrar el por qué mantener tal programa. Todo ello se sustentó mostrando que ha sido una política pública que se enfoca en atacar la pobreza y la delincuencia en las zonas más vulnerables por medio de una incubación de empresas bajo la metodología de Economía Social. Proyecto noble sin tintes partidarios, siendo el primer programa convertido en política pública, acreedor de diversos reconocimientos, con resultados visibles a nivel empresarial y económico, con el posicionamiento de una marca, una gran demanda poblacional y vinculación con diversos actores influyentes a nivel local.

Gracias a ello, se designa un presupuesto de \$9,750,000.00 MXN para la nueva ejecución en el 2019. Sin embargo, había que darle y alinearlo al nuevo plan de desarrollo municipal.

### Retomando el *Plan municipal de desarrollo 2018 – 2021*:

*I.- el Honorable Ayuntamiento del municipio de Puebla, de acuerdo con lo establecido en el plan municipal de desarrollo 2018-2021, tiene como compromiso ofrecer servicios de calidad para satisfacer adecuadamente las expectativas de los ciudadanos de acuerdo con las metas establecidas y alineadas con los fines y propósitos de la administración pública, tomando en*

*cuenta el interés colectivo, coadyuvando a la generación de un ambiente de confianza y certidumbre entre la sociedad y el gobierno.*

Con base en lo anterior el honorable ayuntamiento del municipio de Puebla, tiene como objetivo encabezar una administración bajo los principios de honestidad y capacidad de respuesta técnica y administrativa que genere desde sus bases sociales su propia organización operativa y funcional, a fin de impulsar y conducir de manera eficiente y eficaz las aspiraciones de los poblanos con las características de calidad que la sociedad requiere para su plena convivencia, para con ello satisfacer y atender sus propuestas y demandas dentro del marco de la legalidad elevando su nivel de vida, proporcionando y garantizando mayores oportunidades para todos sus habitantes.

*II.- el gobierno municipal de Puebla tiene la obligación de fomentar e implementar políticas públicas permanentes dirigidos a iniciativas empresariales y emprendedores locales en juntas auxiliares del municipio de Puebla, fortaleciendo sus capacidades técnicas, administrativas y comerciales a través del trabajo asociativo, tal y como lo establecen los artículos 2377, 2378, y 2379, del libro décimo primero, título único, capítulo 38 “de la economía social y solidaria en el municipio” del código reglamentario para el municipio de Puebla que establecen:*

- **Artículo 2377.-** *el ayuntamiento de Puebla, debe fomentar e implementar una política permanente de combate a la pobreza, a la desigualdad económica y social, a través de la economía social, cuyo objetivo es el desarrollo y fortalecimiento de la economía del municipio, con especial atención a los sectores más vulnerables. El ayuntamiento de Puebla deberá de manera preferente contratar, adquirir o allegarse de bienes o servicios provenientes de proveedores emanados de las iniciativas y empresas de economía social que estén registrados en el padrón respectivo.*

- **Artículo 2378.-** *el sector social de la economía, a quien dicho programa está dirigido, es el conjunto de personas o grupos sociales que se adhieren para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios. El cual funciona como un sistema socioeconómico incluyente, basado en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, democrático y participativo, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y de las comunidades donde se desarrollan.*
- **Artículo 2379.-** *el sector social de la economía en el municipio de Puebla, estará integrado por las siguientes formas de organización:*
  - I. *Ejidos;*
  - II. *Comunidades;*
  - III. *Organizaciones de trabajadores;*
  - IV. *Sociedades cooperativas, asociaciones, personas físicas, y*
  - V. *Empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores, y*
  - VI. *En general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios debidamente establecidas.*

Dado esto en el Código Reglamentario del Municipio de Puebla la Secretaría de Desarrollo Económico por ser materia de su competencia tiene la necesidad de realizar las acciones necesarias para dar cumplimiento a lo antes señalado, en tal virtud, es prioritario seguir con la implementación de *Yo Compro Poblano* en la nueva administración.

Así mismo la Secretaría de Desarrollo Económico tiene entre sus atribuciones *“fomentar el establecimiento de nuevas empresas, así como su productividad y competencia, la inversión, el desarrollo empresarial, el emprendimiento, además de propiciar la generación de empleo y a la capacitación del capital humano y el sector productivo en el Municipio”*.

Esto no da una validez de que no solo el proyecto se debía de mantener por demanda poblacional y sus resultados sino también se debía mantener porque es un proyecto que va alineado directamente a las necesidades y obligaciones de la dependencia.

En este sentido la Secretaría, en apego al Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021, plantea como objetivo general en su eje 3 *“ciudad con desarrollo económico, prosperidad e innovación”* Proyectos dentro de los cuales *Yo Compro Poblano* tiene cabida.

Por último, entre las líneas de acción del Programa 12 vienen establecidas las siguientes fracciones:

**2.** *Desarrollar programas de formación y asesoría para estudiantes de los niveles básicos de educación, así como emprendedores y mipymes, en coordinación con el sector privado, académico y gubernamental para mejorar la productividad de las empresas establecidas en el municipio.*

**4.** *Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional con los sectores público y privado para facilitar el desarrollo de nuevos negocios y su permanencia en el mercado.*

**8.** *Fomentar el autoempleo mediante capacitaciones para el emprendimiento, reduciendo la brecha salarial entre mujeres y hombres.*

**11.** *Impulsar mecanismos de coordinación con los sectores gubernamental, empresarial, académico y sociedad civil, a fin de mejorar las condiciones de emprendimiento y empleo en el municipio.*

**12.** *Fortalecer la estrategia de circuitos de economía social para la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad.*

**14.** *Establecer políticas de apoyo a nuevos emprendimientos, ligados a las realidades y las necesidades locales y al desarrollo de entidades ya existentes.*

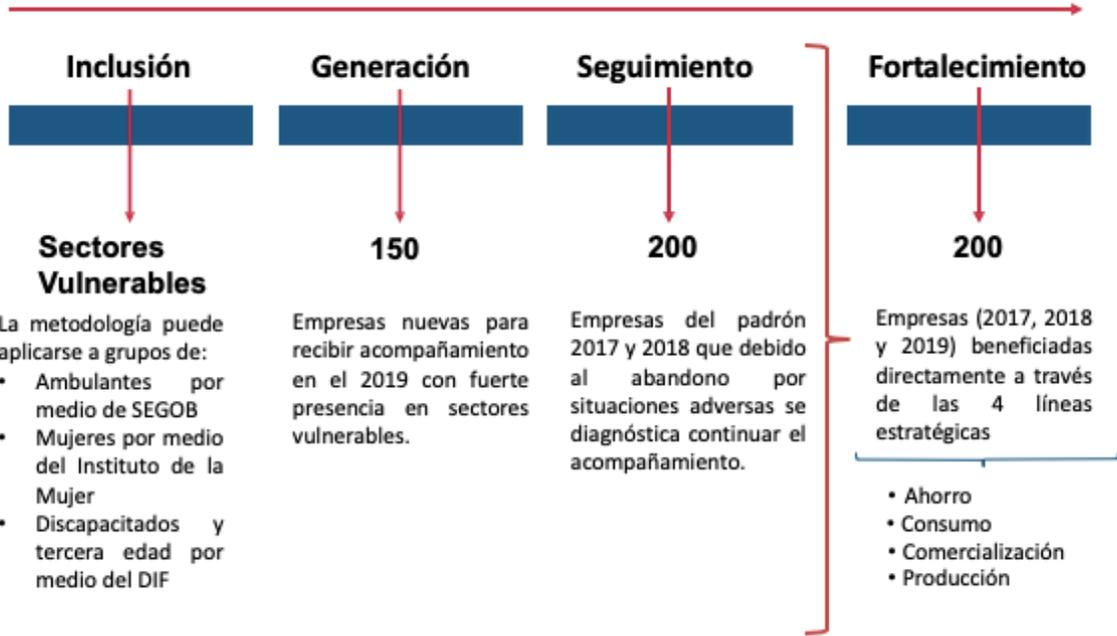
**24.** *Impulsar proyectos con un enfoque de economía social solidaria en coordinación con las diferentes áreas del gobierno municipal.*

**25.** *Brindar asesoría a empresas tradicionales (empresas en crisis, pequeños comercios, empresas de transformación industrial, entre otras) en entidades de la economía social solidaria.*

Es por tal motivo que la Dependencia puede jurídicamente incluso volver a llevar el proyecto de economía social y solidara para cumplir con los objetivos planteados en el Plan Municipal de Desarrollo e incentivar el Desarrollo Económico local.

Con esto es que se desarrolla un nuevo *Yo Compro Poblano* que vaya de la mano con la inclusión de la nueva administración.

Figura 2.8. Proyecto 2019



Fuente: Elaboración hecha entre el IDIT de la Universidad Iberoamericana Campus Puebla y la Secretaría de Desarrollo Económico para la definición de los objetivos y alcances del programa *Yo Compro Poblano 2019*

El proyecto se separará en tres facetas, inclusión de 150 nuevas empresas, dar continuidad a 200 empresas de los años 2017 y 2018 que no lograron finalizar el acompañamiento por situaciones adversas y dar un fortalecimiento en 4 líneas estratégicas (ahorro, consumo, producción y comercialización) por lo menos a 200 empresas. Todo ello buscando atacar a sectores vulnerables como mujeres, jóvenes, tercera edad y discapacitados.

El proyecto se ejecutará gracias a 22 orientadores y 6 dinamizadores enfocados en consumo, ahorro, comercialización, producción y dos de innovación. Todo ello con especial énfasis en las juntas auxiliares y teniendo como prioritarias las siguientes 11:

1. San Baltazar Campeche
2. Ignacio Zaragoza
3. Centro
4. San Pablo Xochimehuacan
5. San Felipe Hueyotlipan
6. La Resurrección
7. San Sebastián Aparicio
8. Ignacio Romero Vargas
9. La Libertad
10. Guadalupe Hidalgo
11. San Francisco Totimehuacan

Como acción previa al lanzamiento del proyecto el día 16 de enero 2019, se presentó el nuevo logo de la mano de la nueva administración.

*Figura 2.9 Logo 2019*



La marca se muestra con dos elementos, un logotipo con el nombre de la marca utilizando la tipografía, colores y elementos de la identidad oficial del Gobierno Municipal de Puebla 2018 – 2021. El ícono representa el trabajo en equipo y colaborativo utilizando el concepto de Talavera (sello distintivo poblano).

## 2.6 Posicionamiento de la marca

Un elemento fundamental en la implementación del programa *Yo Compro Poblano* fue el posicionamiento de una marca. El nombre original, como se mencionó anteriormente, fue **“¡Nosotros sí emprendemos!”**. El objetivo de emplear el “nosotros” era para crear esta identidad y sentido de pertenencia de los beneficiarios con base al proyecto. Sin embargo, faltaba el objetivo, impulsar el consumo local. Es así como se genera el nuevo nombre **“Yo Compro Poblano”**, haciendo alusión a la persona propia “yo” se generaba un sentido de pertenencia, “compro” hace alusión a impulsar y consumir productos lo que detona la economía y “poblano” es como posicionamos la parte local. De este modo se tuvo y generó un nombre que causara pertenencia de la ciudad y se convirtiera como en el lema del Municipio.

La frase *Yo Compro Poblano* es una alusión al impulso del consumo local. Genera una identificación y marca de la ciudad con las personas.

A modo de posicionar la marca primero se tuvo que posicionar el programa. La IBERO Puebla implementó el proyecto, dio la incubación, el Municipio supervisó, ejecutó, generó vinculaciones y creó las condiciones para su máximo desempeño.

Una vez el programa comenzó a avanzar, las empresas fueron beneficiadas, se comunicó en que consistía el programa y ya comenzaban a hacer resultados se posicionó al programa como algo bueno y de beneficio para la sociedad. Esto fue la antesala para poder empezar el siguiente paso, posicionar la identidad local.

Cuando el programa podía ser sustentado como algo bueno y beneficioso, se comenzaron a comunicar los casos de éxito del programa por medios de capsulas. La primera capsula fue para mostrar que era el programa, en otras se grabaron únicamente a las empresas y por último se grabaron a las empresas en sesiones con el Presidente Municipal.

Como se muestra, primero se posicionó el nombre, luego a las empresas y luego el programa se sumó a la imagen de la autoridad en turno a manera de tener una mayor exposición y peso en medios. Esto generó que incluso diversos medios de comunicación se animaran a generar una difusión y notas relacionadas al programa. El programa ya no solo era prioritario en la administración, sino que se volvió el sello de la misma administración. Todas las dependencias debían de hablar sobre el beneficio de consumir local, el presidente municipal hacía referencia al programa y sobre todo al nombre en todas sus entrevistas y todas las redes de desarrollo económico estaban destinadas prioritariamente a difundir el consumo local.

Paralelamente se desarrollaron activaciones en redes sociales, presencia en medios de comunicación, redes del ayuntamiento, incorporación del nombre y/o logo a productos de los beneficiarios, este último punto es el más importante ya que los mismos beneficiarios adquirieron este sentido de pertenencia no solo del programa sino de la marca, la cual convirtieron en una parte fundamental de la producción local.

Otra estrategia fue la generación de cartas y tarjetas informativas a todas las instancias de gobierno, sectores empresariales, cámaras empresariales y diversos actores importantes de la ciudad, primero sobre el avance del programa, pero con una consigna en específico, “consuman local y apoyen a *Yo Compro Poblano*. El apoyo no era en inversión monetaria, el apoyo era en consumir productos locales, elaborados por poblanos. De este modo la economía se reactivaría. La parte importante era mostrar los beneficios del programa, para incitar a todos a consumir los productos locales y de este modo activar la economía y darle su lugar a la producción local.

Asimismo se generó el catálogo de productos y se posicionó en internet para dar difusión, se creó la página de internet [www.yocompropoblano.com.mx](http://www.yocompropoblano.com.mx) , todos los regalos del ayuntamiento ya fuera a nivel local, nacional o internacional eran de *Yo Compro Poblano*.

Los eventos también fueron una parte importante, eventos que tienen por objetivo posicionar a los productores locales. En estos eventos se apertura espacios para la exhibición y venta de productos locales, así como mesas de trabajo con empresas tractoras. El primer evento se llevó a cabo el 23 de junio 2017, en la colonia Aquiles Serdán, donde se dio a conocer el programa, el segundo evento fue *“Yo Compro Poblano Creando Redes”*, llevado a cabo el 13 de diciembre 2017, evento que además sirvió de clausura de la primera generación y el último evento *“Yo Compro Poblano Creando Redes 2.0”* llevado a cabo el jueves 20 de septiembre 2018. En este último evento la marca estuvo tan posicionada que se tuvieron presencia de los gobiernos electos de Tlaxcala, representantes de la jefatura de gobierno electa de la Ciudad de México y la misma presencia del Gobernador Electo de Yucatán.

El objetivo era generar una identidad local a modo de impulsar el consumo de lo producido en al Ciudad. Las personas deben de sentirse identificadas con el programa para que en un futuro ellos mismos sean sus promotores, la sociedad lo adopte como una acción propiamente arraigada y se genere este sentido de pertenencia por impulsar el consumo local.

La mejor manera para impulsar a las empresas no era la incubación sino por medio de su incremento de ventas. Esto solo se puede dar si hay una activación de la economía local. La mejor manera de lograrlo fue por medio de la creación de una identidad local y *Yo Compro Poblano* fue el motor para lograrlo. Cabe mencionar que fue tanto su impacto que el mismo gobierno del estado creó su propia marca *“Hecho en Puebla”*, proyecto que impulsa el consumo local, pero no apoya a los emprendedores como *Yo Compro Poblano*, por eso, este último es reconocido ya internacionalmente.

Tabla 2.2. Capsulas en redes de “Yo Compró Poblano”

VIDEO	LIGA
¿Qué es <i>Yo Compró Poblano</i> ?	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=of9KmrYDwzI">https://www.youtube.com/watch?v=of9KmrYDwzI</a>
<i>Yo Compró Poblano</i> : Semichmay	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=12pZEYgl_NA">https://www.youtube.com/watch?v=12pZEYgl_NA</a>
<i>Yo Compró Poblano</i> : ENVICI	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=0IKnN-yfKnA">https://www.youtube.com/watch?v=0IKnN-yfKnA</a>
<i>Yo Compró Poblano</i> : Nostros Mostros	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=Yh1wvaClwxM">https://www.youtube.com/watch?v=Yh1wvaClwxM</a>
<i>Yo Compró Poblano</i> : Molinos Froy	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=2resTmR1kFE">https://www.youtube.com/watch?v=2resTmR1kFE</a>
<i>Yo Compró Poblano</i> : CRUSAN	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=b_gMr7enuDU">https://www.youtube.com/watch?v=b_gMr7enuDU</a>
Entrevista con Enrique Montero Ponce. Tema: <i>Yo Compró Poblano</i>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=tUh7AjY9C5Q">https://www.youtube.com/watch?v=tUh7AjY9C5Q</a>
<i>Yo Compró Poblano</i> : Maradiaga	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=u5qRuX5ZKB4">https://www.youtube.com/watch?v=u5qRuX5ZKB4</a>
IDTI <i>Yo Compró Poblano</i>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=hX8NglotDng">https://www.youtube.com/watch?v=hX8NglotDng</a>
Puebla Noticias: programa efectivo “ <i>Yo Compró Poblano</i> ”	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=9MidLYAilq8">https://www.youtube.com/watch?v=9MidLYAilq8</a>
Imagen Poblana “administración de Claudia Rivera perfecciona programa <i>Yo Compró Poblano</i> ”	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=ySVDpfng8Ks">https://www.youtube.com/watch?v=ySVDpfng8Ks</a>
<i>Yo Compró Poblano</i>    Noticias con Juan Carlos Valerio	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=Q4pIGvNU6U">https://www.youtube.com/watch?v=Q4pIGvNU6U</a>

Fuente: Elaboración propia a partir de los videos de *Yo Compró Poblano* en la plataforma “YouTube”

Cómo se puede observar en la tabla anterior, las capsulas en redes han sido un valor agregado fundamental para el posicionamiento de la marca, así como el posicionamiento de los resultados y el impacto del programa. Fue una de las estrategias empleadas para poder comunicar que se estaba haciendo, dar una explicación general y comprensible de lo que es la economía social y de como se han beneficiado los empresarios participantes.

La gran mayoría de las veces, la comunicación de los proyectos es lo que más falta, solamente anuncian inauguraciones o lanzamientos, pero no el proceso y seguimiento de un programa. Este diferenciador fue vital para posicionar el nombre y el programa no solo en la identidad personal del beneficiario, sino también en los consumidores y empresarios locales.

Es de suma importancia generar una comparación entre el proyecto llevado a cabo en los años 2017/2018 en comparación con la nueva propuesta para la administración 2018-2021 previo a conocer los resultados de los dos primeros años de implementación.

*Tabla 2.3 Comparativo Yo Compro Poblano 2017-2018 contra propuesta 2019*

Conceptos	2017	2018	2019
Zonas de atención prioritarias	10	9	11 (todas juntas auxiliares)
Empresas nuevas objetivo	250	250	150
Empleos	1,000	1,000	Se impulsa el autoempleo, pero ya no se cuenta un número preciso.
Seguimiento a empresas	N/A	N/A	200
Orientadores	25	24	22
Dinamizadores	10	5	6
Presupuesto asignado	\$9,520,000	\$9,420,360	\$9,000,000
Período de ejecución	Febrero - Noviembre	Marzo - Octubre	Abril - Diciembre
Fortalecimiento a empresas	N/A	Se trabajaron en 4 líneas estratégicas (ahorro, consumo, comercialización y producción) pero no era tema prioritario	200 empresas por impactar en las 4 líneas estratégicas
Identidad	Lanzamiento de la primera identidad	N/A	Renovación de la imagen

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información global entregada a Contraloría Municipal de Puebla*

### III. RESULTADOS

*Yo Compro Poblano* ha sido un proyecto muy reconocido por la sociedad, sector empresarial y sector gubernamental, no solo por el posicionamiento de una marca, sino por unos resultados que han sido notorios a lo largo de sus dos años de implementación.

A modo de medir el impacto y el beneficio social, es necesario ~~poder~~ medir y tener resultados que sean no solo satisfactorios, sino también sobresalientes, ya que sobrepasaron los objetivos planteados inicialmente.

#### **3.1 Resultados e indicadores 2017 y 2018.**

Como resultado principal, el objetivo que se tuvo en *Yo Compro Poblano* fue la generación de 250 empresas, tanto para los años 2017 como 2018, y que de ellas se desprendieran 1,000 empleos por generación. Fueron superados exitosamente. Para el año 2017, la meta de empresas y empleos fue superada en un 17.6% y 19.9% respectivamente. Para el año 2018, la meta fue superada en un 23.6% y un 4.2%.

En dos años, se dio seguimiento a un total de 603 empresas, de las cuales se generaron 2,241 empleos. Unos resultados, que suponen un incremento del 20.6% sobre la meta total en el acompañamiento de empresas y 12% sobre la meta en generación de empleos.

Esta información se puede ver más a detalle y desglosada por zonas de atención, en la tabla comparativa, entregada como resultado final a la Contraloría Municipal para su revisión del programa, validando la confiabilidad y certeza de esta.

Tabla 3.1 Resultados comparativos 2017 – 2018

No.	Zona	2017			2018		
		Empresas activas	% empresas por zona	Total de empleos	Empresas activas	% empresas por zona	Total de empleos
1	Guadalupe Hidalgo	37	12.59%	134	40	12.9%	124
2	San Pablo Xochimehuacán	22	7.48%	93	40	12.9%	130
3	Centro	34	11.56%	138	39	12.6%	137
4	Ignacio Romero Vargas	35	11.90%	150	36	11.7%	121
5	La Libertad	28	9.52%	90	27	8.7%	89
6	Granjas San Isidro	14	4.76%	47	N/A	N/A	N/A
7	San Baltazar Campeche	37	12.59%	178	40	12.9%	134
8	Agua Santa	34	11.56%	137	24	7.8%	80
9	Aquiles Serdán	20	6.80%	78	22	7.1%	83
10	Bosques de San Sebastián	33	11.22%	154	41	13.3%	144
<b>Total</b>		<b>294</b>	<b>100%</b>	<b>1,199</b>	<b>309</b>	<b>100%</b>	<b>1,042</b>

Fuente: Elaboración de la Secretaría de Desarrollo Económico a partir de los resultados finales entregados por el IDIT

Tabla 3.2 Resultados totales según zona de atención



Fuente: Elaboración por parte del IDIT para presentar los resultados globales por zonas de implementación para los años 2017 y 2018

Un resultado muy interesante e importante, que hay que mencionar es que el 60% de los empleos generados son mujeres. Este número muestra la fuerte inclusión hacia la mujer que ha tenido el programa. No estaba dentro de las actividades prioritarias, pero si resultó ser una acción que de manera orgánica y natural se gestó.

En el transcurso de ambos años se desarrolló y se hizo un desglose de los giros de las empresas.

*Tabla 3.3 Giros de empresas 2017*

<b>GIRO</b>	<b>INICIATIVAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Alimentos	58	20%
Servicios profesionales	34	12%
Industrial	19	6%
Manualidades	18	6%
Textil	17	6%
Artesanías	14	5%
Comercializadora	16	5%
Repostería	16	5%
Restaurante	15	5%
Banquetes	10	3%
Servicio educativo	10	3%
Agroindustrial	6	2%
Alquiler de productos	6	2%
Carpintería	6	2%
Estilismo	5	2%
Joyería	7	2%
Mantenimiento Automotriz	5	2%
Reciclado	5	2%
Audio y video	2	1%
Bebidas y destilados	4	1%
Belleza	4	1%
Cultural	2	1%
Financiero	2	1%
Mantenimiento y reparaciones	3	1%
Servicios tecnológicos	3	1%
Construcción	1	0%
Material educativo	1	0%
Medicina natural	1	0%
Inmobiliario	1	0%
Panadería	1	0%
Productos químicos	1	0%
Tecnologías de la información	1	0%

*Tabla 3.4 Giros de empresas 2018*

<b>GIRO</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Alimentos	79	26%
Joyería	18	6%
Manualidades	17	6%
Otro	16	5%
Servicios profesionales	16	5%
Agroindustrial	14	5%
Artesanías	14	5%
Textiles	14	5%
Belleza	12	4%
Comercializadora	11	4%
Medicina natural	8	3%
Servicios educativos	8	3%
Servicios tecnológicos	8	3%
Restaurante	7	2%
Banquetes	6	2%
Bebidas y destilados	6	2%
Mantenimiento	6	2%
Muebles	6	2%
Repostería	6	2%
Limpieza	4	1%
Panadería	4	1%
Reciclado	4	1%
Audio y Video	3	1%
Cultural	3	1%
Diseño y decoración	3	1%
Productos químicos	3	1%
Alquiler de productos	2	1%
Construcción	2	1%
Florería	2	1%
Mascotas	2	1%
Estilismo	1	0%
Ganadería	1	0%
Inmobiliaria	1	0%
Material educativo	1	0%
Tecnologías de la información	1	0%

Al obtener esta segmentación por giros de empresas beneficiadas, podemos ver que la mayoría se dedican a la elaboración de alimentos. En el año 2017, los giros más importantes

fueron alimentos, servicios profesionales e industriales. Para el 2018, alimentos se mantuvo, joyería tuvo un gran auge y seguido por manualidades.

Un resultado muy importante que hay que mencionar es el multiplicador de la inversión<sup>11</sup>. Este estudio se realizó con base a los incrementos de las ventas y la generación de nuevas ventas reportados por las empresas a lo largo del acompañamiento.

Para el 2017, de 294 empresas activas, 197 empresas comenzaron a reportar sus ingresos en un período de abril a diciembre de 2017. Con esto se estimó ingresos totales por \$31,812,585.00 MXN. Al mismo tiempo 183 empresas reportaron utilidades en el mismo período mostrando utilidades por \$10,883,040.00 MXN.

*Tabla 3.5 Tabla de ventas 2017*

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Empresas con avance de información	112	116	122	127	197	197	199	201	201	201
Ingresos por empresa (pesos)	\$21,522	\$22,997	\$16,811	\$18,300	\$22,693	\$22,115	\$22,553	\$22,500	\$22,500	
Ingreso total (pesos)	\$2,410,417	\$2,667,644	\$2,050,958	\$2,324,143	\$4,470,572	\$4,356,576	\$4,487,273	\$4,522,500	\$4,522,500	\$31,812,585
<b>Ingresos totales (abril a diciembre)</b>	<b>\$31,812,585</b>									
<b>Multiplicador de la inversión (millones generados de ingresos por cada millón invertido)</b>	<b>3.3</b>									

*Fuente: Elaboración dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico a partir de los reportes de ventas entregados por el IDIT 2017*

<sup>11</sup> El multiplicador de la inversión es un concepto de la macroeconomía que muestra la relación que existe entre la variación de la inversión y su impacto en la variación del producto interno bruto, renta o ingresos.

Tabla 3.6 Tabla de utilidades 2017

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Empresas con avance de información	96	98	108	114	185	183	183	183	183	183
Utilidades por empresa (pesos)	\$7,442	\$6,762	\$5,667	\$6,001.43	\$7,681.56	\$8,193	\$8,439	\$8,692	\$8,962	
Utilidad Total (pesos)	\$714,432	\$662,651	\$612,078	\$684,163	\$1,421,089	\$1,499,388	\$1,544,370	\$1,590,701	\$1,590,701	\$10,883,040
<b>Utilidades totales (abril a diciembre)</b>	<b>\$10,883,040</b>									
<b>Multiplicador de la inversión</b> (millones generados de utilidades por cada millón invertido)	<b>1.1</b>									

Fuente: Elaboración dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico a partir de los reportes de utilidades entregados por el IDIT 2017

Para el 2018, con 181 empresas que reportaron sus ventas, en un período de marzo a diciembre 2018, se estiman ingresos totales por \$24,155,949.00 MXN, de las cuales 139 mostraron utilidades en el mismo período de tiempo, lo que representó \$8,650,271.00 MXN.

Tabla 3.7 Tabla de ventas 2018

Concepto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Empresas con avance de información	77	160	161	160	154	181	186	192	198	204	204
Ingresos por empresa (pesos)	\$10,116	\$13,977	\$12,067	\$14,735	\$13,264	\$14,796	\$15,083	\$22,500	\$15,674	\$15,979	
Ingreso total (pesos)	\$778,901	\$2,236,370	\$1,942,753	\$2,357,533	\$2,042,580	\$2,678,031	\$2,811,933	\$2,952,529	\$3,100,156	\$3,255,164	\$24,155,949
<b>INGRESOS TOTALES (marzo a diciembre)</b>	<b>\$24,155,949</b>										
<b>MULTIPLICADOR DE LA INVERSIÓN</b> (Millones generados de ingresos por cada millón invertido)	<b>2.6</b>										

Fuente: Elaboración dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico a partir de los reportes de ventas entregados por el IDIT 2018

Tabla 3.8 Tabla de utilidades 2018

Concepto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Empresas con avance de información	73	140	145	150	138	174	179	185	190	196	196
Utilidad por empresa (pesos)	\$3,937	\$4,633	\$4,554	\$5,448	\$5,227	\$5,736	\$5,848	\$22,500	\$6,077	\$6,195	
Utilidad total (pesos)	\$287,380	\$648,657	\$660,266	\$817,238	\$721,339	\$998,147	\$1,048,054	\$1,100,457	\$1,155,480	\$1,213,254	\$22,309,470
<b>INGRESOS TOTALES (marzo a diciembre)</b>							<b>\$8,650,271</b>				
<b>MULTIPLICADOR DE LA INVERSIÓN (Millones generados de utilidades por cada millón invertido)</b>							<b>0.9</b>				

Fuente: Elaboración dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico a partir de los reportes de utilidades entregados por el IDIT 2018

Como se puede constatar, *Yo Compro Poblano*, generó ventas por 3.3 veces y 2.6 veces mayores a la inversión para los años 2017 y 2018 respectivamente, teniendo como promedio 2.95 veces la inversión en relación con ventas y 1 como multiplicador en las utilidades. Esto es muestra del movimiento económico que generó. Cabe mencionar que la información corresponde únicamente a un 61.3% de las empresas beneficiadas del programa.

A su vez en el programa se realizaron indicadores a modo de conocer la percepción de los logros y el avance que se tiene con las empresas en el proyecto, así mismo son una ayuda de poder contemplar las necesidades y avances en los conocimientos de los beneficiarios. La elaboración de estos indicadores fue realizada por encuestadores externos al proyecto, quienes visitaron en sitio para la obtención de datos por parte de la Universidad Iberoamericana Campus Puebla, indicadores que al finalizar el acompañamiento fueron entregados en los reportes finales de los años 2017 y 2018.

Tabla 3.9 Indicadores de Dimensión Empresarial<sup>12</sup>

Indicador	Resultado 2017	Resultado 2018	Promedio
<u>Dimensión Empresarial</u>			
1. Porcentaje de empresas que desarrollaron nuevos productos	80%	80%	80%
2. Porcentaje de empresas que aumentaron sus número de clientes	67%	71%	69%
3. Porcentaje de empresas que aumentaron sus ventas	75%	64%	70%
4. Porcentaje de empresas que aumentaron sus utilidades	58%	54%	56%
5. Porcentaje de empresas que disminuyeron su costo de producción	75%	55%	65%
6. Porcentaje de empresas que incursionaron en nuevos nichos del mercado	65%	57%	61%
7. Porcentaje de empresas en las que disminuyeron el número de quejas de clientes	54%	41%	48%
8. Porcentaje de empresas que disminuyeron sus desperdicios y mermas	58%	41%	50%
9. Porcentaje de empresas que llevan registro escrito de sus operaciones	79%	80%	80%
10. Porcentaje de empresas que reportan mejoras en la productividad	56%	60%	58%

Tabla 3.10 Indicadores de Dimensión de Innovación<sup>13</sup>

Indicador	Resultado 2017	Resultado 2018	Promedio
<u>Dimensión de Innovación</u>			
11. Porcentaje de empresas que incorporaron el uso de nuevos materiales para la fabricación de sus productos	55%	57%	56%
12. Porcentaje de empresas que asistieron a Talleres en el Idit	73%	87%	80%
De las empresas anteriores:			
13. Porcentaje de empresas que han visto buenos resultados gracias a la asistencia a los Talleres	58%	90%	74%
14. Porcentaje de empresas que mejoraron su identidad empresarial (logo, marca)	58%	65%	62%
15. Porcentaje de empresas que aumentaron el uso de redes sociales	58%	59%	59%
16. Porcentaje de empresas que tienen contacto con otras empresas	80%	73%	77%
17. Porcentaje de empresas que mejoraron el manejo de inventario	68%	66%	67%
18. Porcentaje de empresas que mejoraron procesos de producción	67%	68%	68%
19. Porcentaje de empresas que tuvieron un acercamiento a la tecnología	78%	70%	74%
20. Porcentaje de empresas que usó la fabricación digital	67%	34%	51%
21. Porcentaje de empresas que mejoró el uso de la computadora	70%	45%	58%
22. Porcentaje de empresas que mejoraron la calidad de sus productos	78%	85%	82%
23. Porcentaje de empresas que tienen mayor orden y limpieza en el área de trabajo	80%	77%	79%

<sup>12</sup> Según el plan de trabajo para el año 2017 entregado por la Universidad Iberoamericana Campus Puebla, la dimensión empresarial abarca: corazón ideológico, planeación estratégica, modelo de negocio, herramientas de mercadotecnia, estructura organizacional, factibilidad técnica, calidad y factibilidad económica.

<sup>13</sup> Según el plan de trabajo para el año 2017 entregado por la Universidad Iberoamericana Campus Puebla, la dimensión de innovación abarca: definición de innovación y tipos de innovación, mega tendencias, desing thinking y radar de la innovación.

*Tabla 3.11 Indicadores de Dimensión Social/Equipo<sup>14</sup>*

Indicador	Resultado 2017	Resultado 2018	Promedio
<u>Dimensión Social/Equipo</u>			
24. Porcentaje de empresas que reportan mejoras en habilidades de comunicación	93%	79%	86%
25. Porcentaje de empresas que reportan mejoras en puntualidad	86%	83%	85%
26. Porcentaje de empresas que reportan mejoras en su trabajo en equipo	84%	70%	77%
27. Porcentaje de empresas que reportan mejoras en la resolución colectiva de conflictos	81%	55%	68%
28. Porcentaje de empresas que cuentan con un sistema para la resolución de conflictos	57%	60%	59%
29. Porcentaje de empresas que toman decisiones de forma democrática	83%	83%	83%
30. Porcentaje de empresas que viven actitudes y principios solidarios	85%	76%	81%
31. Porcentaje de empresas que reparten el dinero en forma clara para todos los miembros	85%	60%	73%
32. Porcentaje de empresas que se reconocen como "empresas de economía social"	94%	94%	94%
33. Porcentaje de empresas en las que se han involucrado nuevos miembros de la familia a la labor empresarial	79%	58%	69%

*Tabla 3.12 Indicadores de Dimensión Redes<sup>15</sup>*

Indicador	Resultado 2017	Resultado 2018	Promedio
<u>Dimensión Redes</u>			
34. Porcentaje de empresas que viven el principio de trabajo en redes	67%	56%	62%
35. Porcentaje de empresas participan en la solución de necesidades de su entorno	88%	68%	78%
36. Porcentaje de empresas que participan en grupos solidarios de ahorro	21%	23%	22%

*Tabla 3.13 Indicadores de Dimensión Comercialización<sup>16</sup>*

Indicador	Resultado 2017	Resultado 2018	Promedio
<u>Dimensión Comercialización</u>			
37. Porcentaje de empresas que han participado en ejercicios de comercialización	N/A	27%	N/A
38. Porcentaje de empresas que han participado en el punto de venta de Triangulo	N/A	32%	N/A
39. Porcentaje de empresas que han participado en el punto de venta de Plaza Dorada	N/A	8%	N/A
40. Porcentaje de empresas que han participado en punto de venta en Ferias	N/A	23%	N/A
41. Porcentaje de empresas que han participado en otros ejercicios de comercialización	N/A	21%	N/A

<sup>14</sup> Según el plan de trabajo para el año 2017 entregado por la Universidad Iberoamericana Campus Puebla, la dimensión social abarca: construcción colectiva de economía social, relación del trabajo, el capital y la propiedad, las empresas de economía social, los valores de las empresas de economía social, construcción colectiva del emprendimiento, bases para el desarrollo de equipos autogestivos y reglamentos.

<sup>15</sup> Según el plan de trabajo para el año 2017 entregado por la Universidad Iberoamericana Campus Puebla, la dimensión de redes abarca: el sistema de consumo colaborativo, la interoperación y redes de aliados y otros ejercicios de redes.

<sup>16</sup> Este indicador es una referencia para el seguimiento de las empresas que participaron en actividades referentes a la línea estratégica de comercialización.

Tabla 3.14 Indicadores Otros<sup>17</sup>

Indicador	Resultado 2017	Resultado 2018	Promedio
<b>Otros</b>			
42. Porcentaje de empresas que reportan una mejora en la relación familiar a partir del acompañamiento	92%	54%	73%
43. Porcentaje de empresas que reportan una mayor motivación para continuar en su labor empresarial a partir del	96%	92%	94%
44. Porcentaje de empresas que cuentan con redes sociales	N/A	83%	N/A
45. Porcentaje de empresas que tienen Facebook	N/A	95%	N/A
46. Porcentaje de empresas que tienen Instagram	N/A	43%	N/A
47. Porcentaje de empresas que tienen Twitter	N/A	18%	N/A
48. Porcentaje de empresas que tienen Whatsapp	N/A	60%	N/A

Los indicadores son una parte fundamental para evaluar y medir el desempeño e impacto del programa entre los beneficiarios. Es fundamental que se hagan estas métricas ya que nos dan un panorama de las áreas de oportunidad y de mejora.

Es importante medir que hay una variación entre los años 2017 y 2018, en algunos indicadores se mejoró y en otros se redujo el resultado, pero siempre hubo un incremento positivo en los beneficiarios de cada año.

Cabe mencionar también, que los giros y tipos de empresas fueron diferentes entre el año 2017 y 2018, así mismo los tiempos de implementación por lo que las variaciones que hay son validad.

Uno de los valores agregados que se pueden observar es el acceso a capacitaciones y talleres en el Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica, así como el uso de maquinas de alta tecnología. El incremento de las ventas, reducción de costos y aumento de utilidades, es algo que se va generando de manera orgánica en cualquier empresa dentro de una incubación, pero es fundamental mencionar esta reducción en la brecha digital al ofrecer la oportunidad a las empresas de acceder a la tecnología.

<sup>17</sup> Tablas 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14 fueron elaboradas de manera propia a partir de los indicadores de los entregables finales que el IDIT entregó a la Secretaría de Desarrollo Económico al cierre de la implementación en los años 2017 y 2018, los resultados promedios fueron obtenidos sumando ambos resultados por año y dividiendo entre dos.

Los indicadores son fundamentales, pero es necesario también analizar otras acciones se llevaron como valor agregado en la implementación del programa. Los datos antes vistos son información que nace del acompañamiento y de su implementación lo que validan que la metodología es óptima y realmente hay un valor agregado hacia los beneficiarios, sin embargo, también se deben de gestar acciones que validen el proyecto, que lo posicionen (no solo mediáticamente) y que impulsen a todos los participantes.

Es así como dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Puebla, se gestaron proyectos transversales, vinculaciones y apoyos para ayudar e impulsar a las empresas del programa. Que no solo se limitara a una incubación, sino a una ayuda global.

## **3.2 Acciones de valor agregado**

### **3.2.1 Fab Lab Analco**

Un Fab Lab es un laboratorio equipado con maquinaria de alta tecnología en el cual se fomenta el diseño y la creatividad, con el objetivo principal de elaborar nuevos diseños, productos, prototipos y patentes, teniendo como único límite la imaginación. En este espacio se puede inventar todo aquello que hoy no existe en el mercado.

La idea de los Fab Lab's surge en el "*Center for Bits and Atoms*" del "*Massachusetts Institute of Technology*" en el año 2002, de la mano de Neil Gershenfeld. Este físico, visitó Puebla en febrero 2017 y remarcó la necesidad de un lugar para acercar, impulsar y democratizar el acceso a la tecnología en las zonas de alta vulnerabilidad del Municipio de Puebla.

Es así como nace la idea de implementar un proyecto transversal que impulse y apoye a los beneficiarios de *Yo Compro Poblano*, acercando un laboratorio de fabricación digital en una de las zonas prioritarias, zona Centro.

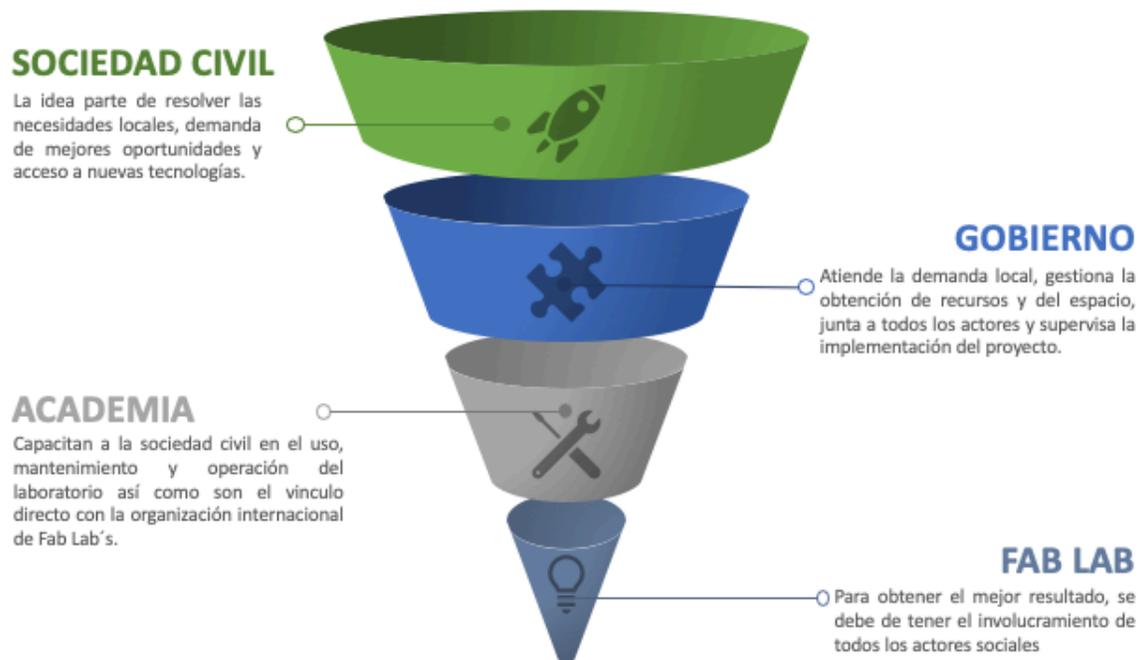
Previa la implementación del Laboratorio, desde el 2014, la Universidad Iberoamericana Campus Puebla, capacitó a diversos artesanos de la zona de Analco en el uso de maquinaria de última tecnología. Gracias a esta capacitación y al requerimiento de Neil Gershenfeld, se genera un trabajo colaborativo entre la sociedad, el gobierno y la academia para implementar este nuevo laboratorio.

De la capacitación impartida por la Universidad surgen ocho artesanos quienes se constituyen como la "*Cooperativa Fab Analco*", en la Secretaría de Desarrollo económico se gestiona la obtención de un recurso por un monto de 1.5 millones de pesos otorgado por el Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Puebla, destinados a la implementación y adecuación del laboratorio. Al mismo tiempo, la Secretaría antes mencionada, obtiene en

comodato, por tres años, un inmueble ubicado en la Avenida 7 oriente, número 805, Barrio de Analco, inmueble otorgado por una prominente familia Poblana.

Es así como, desde abril 2017, se empieza a gestar la implementación de lo que será el Fab Lab Analco.

Figura 3.1 Trabajo entre la Tetrahélice



Fuente: Elaboración propia

El Fab Lab Analco, fue implementado e inaugurado en marzo 2018, teniendo como maquinaria principal: impresora 3D, corte laser, mini fresadora, corte vinil, router CNC, plotter de sublimación, entre otras.

En este nuevo laboratorio se ofrecen: talleres de fabricación digital, talleres de diseño por computadora, talleres de *Illustrator* y *Photoshop*, capacitaciones en innovación y prototipado y libre acceso a internet.

La implementación de este Fab Lab ayudó a democratizar el acceso a la tecnología<sup>18</sup> y reducir la brecha digital, motivo por el cual, el día 13 de septiembre 2018, el Banco Interamericano de Desarrollo galardonó con el premio “Eduardo Campos, premio Gobernarte” a la Ciudad de Puebla por haber implementado el Fab Lab Analco, siendo uno de los dos únicos proyectos a nivel Latinoamérica premiados en la categoría “Democracia y Ciudadanía Digital”.

Así mismo, gracias a su implementación, en el marco del *Fab Summit*, llevado a cabo en París, el día 13 de julio, Puebla fue incorporada a la red de 28 ciudades “Fab Cities” la cual está compuesta por París, Ámsterdam, Barcelona, Boston, entre otras. Con esta incorporación, Puebla tiene el compromiso de seguir siendo un referente internacional y compartir sus buenas prácticas con el mundo.

El Fab Lab ha sido no solo un gran referente que posicionó a Puebla a nivel internacional, sino que apoyó también a más de 150 empresas de *Yo Compro Poblano* de las cuales 30 son clientes rutinarios. Así mismo, es el único Fab Lab en el mundo operado por un colectivo de artesanos y el primero autosuficiente.

Es de mencionar que la misma integración de la Cooperativa Fab Analco, han sido beneficiarios directo del programa *Yo Compro Poblano* y de otro proyecto dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico, llamado “Grupo Asesor Empresarial”.

El modelo de implementación del Fab Lab, en el marco de *Yo Compro Poblano* es un modelo totalmente replicable, no solo en las otras zonas de implementación del programa, pero también en cualquier otra zona. En la red de Fab lab’s actualmente hay 1,200 en más de 100 países, pero el caso de Puebla ha sido un referente al haber involucrado a todos los actores de la sociedad y empoderar a la ciudadanía bajo el modelo de economía social para

---

<sup>18</sup> Concepto ligado a la democracia del conocimiento y ciencia ciudadana.

que las personas locales sean capaces de capacitar y solucionar las necesidades de su entorno.

*Figura 3.2 Metodología de implementación replicable*



*Fuente: Elaboración propia*

### **3.2.2 Grupo Asesor Empresarial**

Grupo Asesor Empresarial (GAE), es una iniciativa impulsada por el Ayuntamiento de la Ciudad de Puebla, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico. Este programa tiene por objetivo, dar acompañamiento y asesoría a empresas para acortar la curva de aprendizaje de los emprendedores. Este programa está diseñado con base en la metodología de acompañamiento por parte de empresarios consolidados y expertos que aportan su conocimiento y experiencia a través de mentorías gratuitas, a lo largo de 6 meses.

Este programa inició en el año 2015, atendiendo a 2 generaciones por año, del cual se logró beneficiar a 79 proyectos hasta la primera generación del primer semestre del año 2018.

Además, formar parte del GAE impulsa a los emprendedores a formar redes de vínculos positivos, no sólo con los mentores asignados, sino con sus compañeros de generación; les permite conocer otros proyectos, otros modelos de negocio, similares o distintos, e incluso formar alianzas que benefician a todos los involucrados.

La Secretaría de Desarrollo Económico realiza acciones contundentes con la finalidad de fomentar el emprendimiento, desde la generación de ideas hasta el aterrizaje de proyectos de alta envergadura, así como atraer y retener inversiones tanto nacionales como internacionales, con la finalidad de generar más empleos en el municipio de Puebla; todo lo anterior busca crear más empleos e incrementar la producción agregada del municipio para combatir la pobreza.

GAE tiene entre sus temas principales abordados: contabilidad, ventas, marketing, capital humano, operaciones, dirección, marco legal y finanzas. Los beneficiarios reciben una sesión al mes de manera individual y una sesión al mes de manera grupal.

Este proyecto fue de gran ayuda para los beneficiarios de *Yo Compro Poblano* ya que de las 79 iniciativas participantes, 20 fueron emanadas del programa de economía social. Para la 6ta generación llevada a cabo el segundo semestre del 2017, 10 empresas recibieron este acompañamiento empresarial, así mismo en la 7ma generación del primer semestre del 2018.

El valor agregado de acompañamiento es la posibilidad de recibir mentorías por parte de altos y prominentes empresarios locales, que conocen el mercado y están enfocados según el tipo y giro de los empresarios. Este programa les ayuda a tener una mayor vinculación

con altos empresarios, con otros emprendedores ya en etapa avanzada y a poder negociar y tratar con un sector medio-alto y alto de Puebla.

### ***3.2.3 Reconocimientos a nivel nacional e internacional***

En el marco de la 6ta edición de los premios “ANAC”, llevados a cabo por la Asociación Nacional de Alcaldes (ANAC), el 1ero de Diciembre del 2017 en la Ciudad de México, *Yo Compro Poblano* fue galardonada con el premio “Francisco Villareal”. Estos premios buscan dar un reconocimiento a las prácticas más innovadoras en beneficio de los ciudadanos en los municipios de carácter humanista.

Es así como *Yo Compro Poblano* fue premiada como la política pública más innovadora llevada a cabo en México. De esta manera quedó acreditado que Puebla es un referente en la implementación y ejecución de políticas públicas innovadoras que abonan y fortalecen el humanismo político.

*Yo Compro Poblano*, recibió el premio, no por sus alcances, los cuales fueron reconocidos dado que fortalecen y desarrollan el talento además de impulsar la economía local en las zonas más vulnerables, sino por su carácter innovador de hacer política. Este premio fue la muestra que las acciones llevadas a cabo por parte de la Secretaría de Desarrollo Económico, en materia legal y política fueron de gran importancia.

Esta innovación parte del hecho que un programa se convirtió en política pública, se reestructuró una dependencia, creando un marco regulatorio y asignando de manera fija un presupuesto, teniendo como única finalidad poder mantener el proyecto a lo largo de las próximas administraciones futuras.

La innovación<sup>19</sup> no solamente corresponde al acceso a la tecnología o bien a la implementación de nuevos proyectos, sino estar a la vanguardia y *Yo Compro Poblano* es la muestra de ello.

Otra acreditación que tuvo el programa a nivel internacional fue ser finalista de los premios “Smart City Expo World Congress 2018”. El *Smart City Expo World Congress*, es un evento que se lleva a cabo anualmente en la ciudad de Barcelona. Este evento se lleva a cabo para juntas a las ciudades del mundo y compartir experiencias de innovación que se están realizando actualmente o buscan implementar en un futuro.

En este evento se promociona la innovación social, el establecimiento de asociaciones y la identificación de oportunidades de negocio. Con este evento se busca crear un mejor futuro para las ciudades y los ciudadanos que habitan en ellas.

Para el año 2018, en el marco del evento, hubo cinco categorías a premiar: transformación digital, medio ambiente urbano, movilidad, gobierno y finanzas; y ciudades incluyentes y participativas, siendo esta última categoría en la que participó *Yo Compro Poblano*.

Las mejores propuestas en cada tema se mostraron y fueron abordadas por sus características innovadoras, su impacto comprobable hasta la fecha y la viabilidad de continuación, todo ello dentro de diez criterios de selección: innovación, relevancia, impacto, alcance de implementación, involucramiento de la ciudadanía, inclusión, realizable, replicable, colaboración y datos fiables y solidos.

---

<sup>19</sup> En el marco del programa *Yo Compro Poblano*, se destinan acciones de innovación directa para el 35% de las iniciativas empresariales, dentro de las cuales se incluyen talleres especializados para las empresas beneficiada. Otro de los objetivos en el área de innovación es diseñar identidades corporativas para cierto número de empresas, diseño de prototipos para empresas, diseño de empaque, generación de etiquetas nutrimentales, diseño de alimentos, talleres de innovación y formación para las iniciativas, así como acciones de innovación directa.

Es en el marco de este evento, el 14 de noviembre 2018, y en la categoría de ciudades incluyentes y participativas, que *Yo Compro Poblano* fue seleccionado como finalista a nivel internacional.

Independientemente que el programa no haya sido el ganador, es un referente a nivel internacional por su impacto, su enfoque social, la continuidad del programa en la nueva administración que comenzó un mes antes del evento, así como los resultados en mejora social e impulso a los negocios locales.

#### ***3.2.4 Colaboración y vinculación con diversos actores sociales***

Una de las actividades principales de la Dirección de Vinculación y de Economía Social, es la generación de relaciones y nuevos vínculos con actores estratégicos de la sociedad local. Es así como nacen diversas colaboraciones que ayudaron a impulsar y posicionar el programa.

La vinculación más importante se desarrolló con la Asociación de Centros Comerciales de Puebla (ACECOP). Esta asociación representa actualmente a 54 centros comerciales en el Estado de Puebla, lo que representa más de 5,000 locales comerciales y una atención a más de 15,000,000 de visitantes cada mes.

Gracias a esta vinculación, el día 7 de septiembre del 2017 se apertura el primer punto de venta de *Yo Compro Poblano*, en el Centro comercial “El Triángulo”, ubicado en la avenida Juan pablo II número 3515, colonia las Ánimas, Puebla. En este punto de venta se instalaron 50 empresas para exposición y comercialización de productos emanados del programa. Posteriormente en Plaza Dorada, ubicado en Boulevard Héroes del 5 de mayo, número 3510, se instaló la primera Isla Comercial de *Yo Compro Poblano*, con la presencia de 20 empresas del programa el día 26 de abril del 2018. Por último, el día 25 de enero se apertura la segunda Isla Comercial en Plaza Loreto, ubicada sobre Calzada Zaragoza 266, en la cual participan 19 empresas beneficiarias del programa *Yo Compro Poblano* y es la primera apertura de un punto de venta de la nueva administración 2018 – 2021.

Estas vinculaciones han sido de mucho provecho. Las empresas trabajan y se administran de manera asociativa con sus propios consejos de representación. Así mismo ha sido un gran apoyo ya que han podido ingresar a puntos de venta por rentas muy bajas. Es de mencionar que la línea de comercialización, solo en 2018 reportó ventas por un monto total de \$1,051,409.00 MXN<sup>20</sup>.

Otra colaboración muy importante fue con la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) quienes fungieron como impulsores en el sector empresarial.

### ***3.2.5 Talleres y fomentos***

Al ser una dependencia municipal, se logró la gestión y la vinculación con diversos actores a nivel federal. Es así como se obtuvieron diferentes apoyos, sobre todo por parte de Nacional Financiera (NAFIN), institución de banca de desarrollo en México, quien brindó sin costo diversos talleres y capacitaciones para las empresas beneficiarias, sobre todo en asesorías para el acceso a créditos, beneficios de llevar unas finanzas sanas y la importancia del marketing.

Otro fuerte aliado fue la Delegación de la Secretaría de Economía Federal, quien apoyó con varios talleres y capacitaciones en diversos temas administrativos: como constituir tu empresa, tipos de sociedades, capacitaciones para la mujer emprendedora, impulsa tu empresa, 13 pasos para hacer tu plan de negocios y diversos simuladores de negocio.

Los talleres fueron una parte fundamental pero también se logró vincular con otros actores gubernamentales, sobre todo el Fomento al Autoempleo, el cual era un programa de la

---

<sup>20</sup> Dato obtenido del reporte final del área de comercialización para el cierre del programa en el año 2018, documento entregado a la Secretaría de Desarrollo Económico.

Secretaría de Trabajo y Previsión Social, destinado con apoyar a empresas de reciente creación y consolidación con la entrega de mobiliario, maquinaria y/o equipo de trabajo.<sup>21</sup>

Otro aliado fue el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART), quien apoyó empadronando 47 empresas de artesanos del programa, así mismo abrió la posibilidad para acceder a fondos de apoyo para artesanías.<sup>22</sup>

Cómo último proyecto, se hizo una vinculación con el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI) y el CONCYTEP, siendo este último quien pagó los registros de marcas de 100 empresas beneficiarias del programa *Yo Compro Poblano* al IMPI.

---

<sup>21</sup> El programa no se pudo concluir por cambio de administraciones a nivel federal por lo que los recursos ya estaban destinados, pero fueron parados dado el cambio

<sup>22</sup> El recurso del fondo del FONART no logró ser empleado dado que se redestino a en el año 2017 para cubrir las situaciones emanadas por el terremoto del 19 de septiembre del 2017.

### **3.3 Retos y acciones para trascender**

Es bien sabido que el programa se lleva a cabo dentro del Ayuntamiento, por eso mismo es necesario retroalimentar las acciones a modo de poder seguir dando excelentes resultados, pero sobre todo seguir apoyando a las empresas beneficiadas y crear mejores oportunidades para las y los poblanos.

Una de las acciones principales a desarrollar es impulsar más las líneas estratégicas de ahorro, consumo, comercialización, producción e innovación. Es gracias a las acciones de segundo nivel que se pueden generar proyectos colaborativos, así como impulsar de una mejor manera a las empresas.

Es una realidad que no se les ha dado el apoyo pertinente, la única línea estratégica que fue impulsada a su gran mayoría fue la parte de comercialización, sin embargo, no se fomentaron acciones de ahorro, consumo, producción e innovación.

Es prioritaria la atención que se debe de dar a manera de impulsar mejores apoyos y ayudadas.

Por otro lado, en un futuro la implementación del programa tuviese que ser llevada y operada plenamente por el ayuntamiento o el gobierno en turno. La academia tendría que ser quien capacite a los equipos de orientadores y de seguimiento a los resultados, sin embargo, quien mejor puede conocer el territorio y las necesidades locales es el mismo gobierno.

Esto debe de ser impulsado por una formación de cuadros operativos en la metodología de economía social, a modo de no ser puestos políticos quienes operen el programa, sino que personas preparadas, con conocimientos muy especializados.

El proceso debe de ser más integral, es una metodología que está destinada y pensada para una duración de 18 meses, la cual se aplica en 9 meses. Con más tiempo, el programa puede tener y generar mejores beneficios para las personas beneficiarias del programa.

Dentro de las potenciales vinculaciones que se pueden llevar, se puede crear y generar apoyos por parte de organizaciones financieras quienes puedan brindar financiamientos especializados con tasas preferentes para los beneficiarios del programa. De esta manera *Yo Compro Poblano* no está limitado a únicamente ofrecer apoyos académicos y vinculaciones generales, sino también a generar un fortalecimiento para las empresas. Puede ser algo más integral, pasar de la incubación a una formación, generación de oportunidades, capacitación y planeación y finalizar con un financiamiento que sea óptimo para el negocio. De esta manera se tiene gente preparada e informada.

Por último, se debe de crear un entorno y un marco jurídico que impulse a las empresas a que se busquen constituir. Actualmente un detalle es que son muy pocas empresas quienes se constituyen legalmente ya que no es un requisito. Sin embargo, de haber un marco legal que impulse a las iniciativas a que se puedan dar de alta por su propia cuenta y por su propio interés generaría mejores condiciones dentro del programa.

El problema reside en el hecho que los beneficiarios se sienten intimidados por lo créditos financieros y por la misma constitución empresarial ya que ambos temas los ven como gastos y no como un crecimiento y formalidad.

Por lo que se debe de gestar todo un entorno que propicie e impulse directamente a los beneficiarios mostrando los apoyos y el crecimiento que ellos naturalmente pueden obtener, siempre y cuando exista un marco regulador y legal que fomente, impulse y sea accesible para los futuros empresarios locales.

#### **IV. APRENDIZAJE PARA LA GESTIÓN GUBERNAMENTAL EN EL FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL A NIVEL MUNICIPAL**

##### **4.1 Acciones realizadas a nivel municipal**

A nivel municipal se realizaron diversas acciones entre las que destacan las siguientes:

- Inclusión del capítulo 38 de “la economía social” al COREMUN
- Reestructura y generación de la dirección de vinculación y de economía social
- Generación de un proyecto presupuestal en el capítulo 3,000
- Incorporación de Artículo 50 a la Ley de Ingresos del Municipio de Puebla

##### **4.1.1 Capítulo 38 “de la Economía Social y solidaria” en el Código Reglamentario Municipal**

*“Artículo 2377.- El Ayuntamiento de Puebla, debe fomentar e implementar una política permanente de combate a la pobreza, a la desigualdad económica y social, a través de la Economía Social, cuyo objetivo es el desarrollo y fortalecimiento de la economía del municipio, con especial atención a los sectores más vulnerables. El Ayuntamiento de Puebla, deberá de manera preferentecontratar, adquirir o allegarse de bienes o servicios provenientes de proveedores emanados de las iniciativas y empresas de economía social que estén registrados en el padrón respectivo.*

*Artículo 2378.- El Sector Social de la Economía, a quien dicho programa está dirigido, es el conjunto de personas o grupos sociales que se adhieren para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios. El cual funciona como un sistema socioeconómico incluyente, basado en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, democrático y participativo, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en*

*forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y de las comunidades donde se desarrollan.*

*Artículo 2379.- El Sector Social de la Economía en el Municipio de Puebla, estará integrado por las siguientes formas de organización:*

- I. Ejidos;*
- II. Comunidades;*
- III. Organizaciones de trabajadores;*
- IV. Sociedades Cooperativas, asociaciones, personas físicas, y*
- V. Empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores, y*
- VI. En general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios debidamente establecidas.”<sup>23</sup>*

El capítulo 38 de la economía social, se adicionó por todo el cabildo el día 2 de febrero del año 2017, con la finalidad de fungir como la parte jurídica principal encargada de velar por el futuro programa de economía social, así mismo, contar con un precedente legal y jurídico que avale la existencia de empresas de economía social en el municipio de Puebla.

Para la aplicación de dicho fundamento, fue necesario que se hiciera un ante proyecto realizado en la unidad jurídica de la Secretaría de Desarrollo Económico, posteriormente dicho ante proyecto fue avalado por la Consejería Jurídica del Presidente Municipal, luego a Sindicatura y posteriormente enviado a Cabildo por medio de la Secretaría del Ayuntamiento para que en una sesión ordinaria de cabildo sea su aprobación.

Es un precedente muy importante, ya que su aprobación fue avalada por todo el Cabildo, independientemente de las diferentes corrientes políticas e ideológicas que lo integraban en su momento. Así mismo, se buscó que, con dicho sustento jurídico, impulsar, posicionar y convertir a Puebla en el referente de la economía social a nivel nacional.

---

<sup>23</sup> Obtenido del Código Reglamentario para el Municipio de Puebla, última actualización y publicación en Periódico Oficial del Estado el 15 de junio de 2017.

#### ***4.1.2 Reestructura de la Secretaría de Desarrollo Económico y la creación de la Dirección de Vinculación y de Economía Social***

A fin de llevar a cabo el proyecto y una entidad gubernamental se hiciera cargo de “Yo Compro Poblano”, la estructura orgánica de la Secretaría de Desarrollo Económico fue modificada, sin aumentar o reducir la nómina de personal contratado.

De este modo se hace una propuesta a la Contraloría para que aprobase la nueva estructura orgánica, luego es enviado a la Comisión de Desarrollo Económico, Competitividad y Trabajo en el Cabildo, luego se pide la autorización de Sindicatura y Secretaría de Administración y ya se presenta al Cabildo para su aprobación general.

La modificación de la dependencia fue para ingresar la Dirección de Vinculación y de Economía Social, la cual creó también, la Jefatura de Departamento de Vinculación con la Sociedad Civil y de Economía Social.

Dichas modificaciones no afectaron la nómina, salarios y personal contratado, el único cambio que se tuvo que hacer, fue la modificación de los manuales de procedimiento y operación de la Dirección de Vinculación y de Economía Social, manuales que se realizan y trabajan en al Secretaría de Desarrollo Económico y posteriormente son enviados y avalados por la Contraloría Municipal.<sup>24</sup>

El objetivo de reformar la dependencia es tener una dirección que se encargue a su totalidad de la implementación, seguimiento y continuidad de la economía social a nivel municipal. Al contar con una dependencia especializada en materia de economía social se pudo dar un mejor control y seguimiento no solo de los resultados, sino de la situación de

---

<sup>24</sup> La elaboración de los manuales de organización es una acción de la administración pública relevante porque ahí se definen los perfiles de puestos, sus facultades y obligaciones. Esto es importante en términos de acciones gubernamentales ya que da sustento al proyecto desde la parte administrativa.

la economía social a nivel municipal y fomentarla en otros sectores, como el académico, político y empresarial.

El programa al ser llevado desde una dirección da una mayor autonomía e independencia, así mismo genera una mayor trascendencia del programa y da facultades para una transversalidad con otras dependencias. Así mismo el Capítulo 38, Artículo 2377, fracción 2 del COREMUN expresa lo siguiente *“El Ayuntamiento de Puebla, deberá de manera preferente contratar, adquirir o allegarse de bienes o servicios provenientes de proveedores emanados de las iniciativas y empresas de economía social que estén registrados en el padrón respectivo”*. Por lo que esas facultades de contratar, adquirir y/o allegarse hacen referencia a la contratación del proveedor del programa de “Yo Compro Poblano”, facultades únicas de los directores.

#### ***4.1.3 Generación de un proyecto presupuestal e integración al capítulo 3,000***

Una vez el programa fue aprobado, la dependencia creada, se tuvo que realizar su propuesta o anteproyecto presupuestal, el cual se desprende de la cotización realizada por la IBERO Puebla para el programa “Yo Compro Poblano”.

El proyecto se realiza en la Dirección de Vinculación y de Economía Social, se revisa que Tesorería Municipal cuente con el presupuesto a destinar por medio de la Dirección de Egresos, una vez exista el capital disponible, el anteproyecto debe de ser enviado a la Comisión de Desarrollo Económico, Competitividad y Trabajo, se autoriza y se envía a cabildo, una vez enviada a cabildo y aprobada se ingresa en el Ejercicio Presupuestal correspondiente a cargo de Tesorería.

Una vez el recurso está asignado, se debe de pedir la suficiencia presupuestal a Tesorería, la cual lo autoriza y demanda a la Secretaría de Administración la contratación del proveedor, son el recurso destinado y justificado por medio de una Clave presupuestal.

El recurso no es entregado a su totalidad directamente, sino que se hace en diversos pagos, los cuales deben de estar justificados y sustentados por los entregables y avances del programa.

Por último, el recurso es asignado al “capítulo 3,000” del gasto público, el cual, según el “*Clasificador por Objeto del Gasto para la Administración Pública Estatal*” corresponde a servicios generales y/o profesionales, científicos, técnicos y otros servicios.

#### ***4.1.4 Incorporación de Artículo 50 a la Ley de Ingresos del Municipio de Puebla***

Como acción adicional del Ayuntamiento en el fomento a la economía social, se generó e incorporó un nuevo artículo a la *Ley de Ingresos del Municipio de Puebla*. Un artículo que sirviera como apoyo a las empresas del programa, con la finalidad de impulsar su desarrollo económico y promover la futura incorporación de nuevas empresas al programa.

Es así como se agrega el capítulo 50:

*“A las iniciativas empresariales derivadas de la Economía Social y Solidaria en el Municipio, inscritas ante la Secretaría de Desarrollo Económico, se les otorgarán los siguientes estímulos:*

- a) El 100% de descuento en el Aviso de Apertura de Negocio.*
- b) El 100% de descuento cuando sean sujetos de los supuestos señalados en el Capítulo XIII, de los Derechos por Anuncios comerciales y Publicidad, Artículo 22 fracciones I, II, V, y VI.*
- c) Tasa del 0% por la ocupación de locales, bodegas o cualquiera de los espacios propiedad del Ayuntamiento de Puebla.*

*d) Tasa del 0% por la ocupación de espacios públicos como áreas municipales, con carácter temporal, y espacios de vía pública autorizados por el Ayuntamiento. Para obtener este beneficio se requerirá que se exhiba ante las instancias correspondientes una constancia emitida por autoridad competente que acredite la inscripción en el programa derivado de la Economía Social y Solidaria en el Municipio.”*

Realmente la adhesión de dicho capítulo sirve y funge como un estímulo fiscal que impulse y genere mejores condiciones para la sostenibilidad de las empresas. De este modo se reducen sus gastos iniciales para que puedan ser reinvertidos en otros proyectos de la empresa.

Actualmente, 16 empresas ubicadas en el parque Benito Juárez hacen uso de dicho incentivo fiscal, al contar con sus espacios y negocios en un parque municipal sin costo.

El proceso para incorporar el artículo a la ley de ingresos es generar un ante proyecto el cual es avalado y autorizado por la Comisión antes mencionada, enviado a Cabildo y aprobado para el próximo ejercicio fiscal.

Como se puede observar, todo el trabajo parte de la Secretaría de Desarrollo Económico, los anteproyectos deben de ser avalados tanto por Sindicatura como por Consejería Jurídica al mismo tiempo que son aprobados o modificados por al Comisión de Desarrollo Económico, Competitividad y Trabajo, previo anuncio al Cabildo y su aceptación.

La ventaja del programa de economía social es que todos los trabajos y propuestas fueron aprobadas por todos los integrantes del cabildo, lo que mostró un gran apoyo e impulso a la economía social de manera local.

Realmente no hay antecedentes de otro programa con tanto apoyo por parte de los 22 regidores que integran el cabildo. Eso da muestra de que no solo fue un programa con

excelentes resultados, sino que la gestión gubernamental y la justificación de cada acción fue pertinente y bien desarrollada.

Es a raíz de todo este involucramiento gubernamental que, en el año 2017, el programa fue galardonado con el premio “Francisco Villareal” al ser la política pública más innovadora de México, esto se da no por los resultados del programa, sino por la implicación que se dio en la gestión gubernamental.

El objetivo no fue generar un programa de una sola administración, sino que se buscó generar un verdadero fomento de la economía social y desarrollar un programa que fuera perene, que pudiese trascender administraciones y que fuera incluso, muy complicado de eliminar o dejar de impulsar ya que se debería convencer no solo a todo el cabildo, sino también a toda la sociedad y actores sociales, los cuales también han sido un pilar fundamental del óptimo desarrollo de *Yo Compro Poblano*.

#### **4.2 Indicadores internos**

*Yo Compro Poblano* dejó muchos resultados notorios, los cuales ya fueron documentados con anterioridad, sin embargo, hay resultados que deben de ser retomados y mostrados ya que son parte de los resultados obtenidos por el impulso gubernamental.

Un dato muy importante es que más de 2,000 personas participaron directamente en el programa los dos primeros años, de los cuales se atendieron a 710 empresas de economía social. De estas 710 resultaron 603 finales, lo que representa un 15% de deserción (normalmente este tipo de programas reflejan un 30% de deserción).

El 94% de las empresas se consideran empresas de economía social y el 78% de los involucrados en el programa tuvieron o fueron parte de la resolución de necesidades de su entorno.

El involucramiento en las necesidades del entorno muestra el empoderamiento de la ciudadanía y la participación que ellos pueden tener. La economía social, prioriza a la persona al centro de todas las actividades, gracias al programa no solo se generó apoyo económico y vinculación con otros actores, sino que se dio sensibilidad a la sociedad para que ellos sean quienes actúen en mejorar sus condiciones de vida.

Como factor importante, es que todo el desarrollo y su implementación generó incluso desarrollo económico en la ciudad. Gracias a *Yo Compro Poblano*, hubo flujo económico y un multiplicador de 3.3 y 2.6 de la inversión para los años 2017 y 2018, siendo el único programa en Puebla que generó por lo invertido, circulación de la economía.

*Yo Compro Poblano*, está lejos de reducir la pobreza y la delincuencia de manera directa en un corto plazo, pero al seguirlo fomentando e involucrando cada vez a más personas, los resultados podrán lograrse de manera anticipada. Hoy en día, por lo menos, se debe de esperar al quinto año para tener indicadores económicos y de seguridad significativos.

#### **4.3 Alcances para llevarlo a nivel estatal y/o nacional**

El programa puede ser replicable a nivel estatal y/o nacional, simplemente el trabajo debe de ser llevado de la misma manera que se realizó en Puebla.

Si el problema se quiere implementar de manera estatal, hay que considerar que el Estado de Puebla, cuenta con 217 municipios, los cuales no todos tienen las mismas vocaciones productivas, los mismos niveles educativos, las mismas necesidades y los mismos problemas. Cada entidad municipal es muy diferente.

Por lo que la acción principal deberá ser la realización de un estudio territorial a nivel estatal para delimitar los problemas prioritarios, y las zonas de atención prioritarias. Así mismo, el

programa no puede ser implementado simultáneamente en todos los lugares, deberá de ser de una manera escalable a modo de poder atender de la mejor manera a la población.

Una vez realizado el estudio territorial y vista las necesidades de los habitantes, el programa deberá de ser dirigido a la Secretaria de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico y/o a la Secretaría de Bienestar. Todo dependerá de lo que se busque como resultado.

Secretaria de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico:

- Generación de empleo
- Impulso a la creación de nuevas empresas
- Desarrollo económico en la entidad

Secretaria de Bienestar:

- Elevar el nivel de vida de la población más vulnerable
- Planear y evaluar las políticas de desarrollo social
- Desarrollo regional
- Mejora de la calidad de vida

A diferencia del Municipio de Puebla, el programa a nivel Estatal puede ser llevado de manera transversal entre las dos dependencias. La implementación y seguimiento puede ser realizado por medio de la Secretaría de Bienestar Estatal<sup>25</sup>, con el objetivo de elevar los niveles de calidad de vida de la población, una distribución más equitativa de la riqueza, y el fomento al empleo. Mientras que la Secretaria de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico, se puede encargar de generar la vinculación con todos los actores estratégicos de la sociedad, generar estímulos económicos, obtención de fuentes de financiamiento y

---

<sup>25</sup> Las atribuciones legales acreditan a la Secretaría de Bienestar a generar programas y proyectos de Desarrollo. Cómo el proyecto es a un nivel Estatal y la generación de estudios territoriales sería muy elevado, es necesario generar una vinculación con la Secretaría referida ya que es quien conoce los sectores vulnerables, las vocaciones productivas y sus necesidades.

recursos para las empresas, encargarse de la formalidad de los empleos y su sostenibilidad en el tiempo.

Es necesario mencionar que, de llevarse el programa a nivel Estatal, es necesario hacer reestructuras a la *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla* para destinar áreas pertinentes en la ejecución y seguimiento del programa. Así mismo ligar el programa al Plan de Desarrollo Estatal y su alineación a la *Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla*, ya que es un programa que impulsa el desarrollo económico y de bienestar en las áreas de atención.

Realizando este proyecto de manera escalable y transversal, se podrán atender los mayores problemas del estado, se generarán mejores condiciones de apoyo, mejores oportunidades y un aumento de la calidad de vida.

El trabajo debe de realizarse entre las dos dependencias, pero cada entidad municipal deberá de estar alineada a los objetivos plasmados por el Estado. Hoy las zonas vulnerables o prioritarias serán los municipios prioritarios.

Constitucionalmente cada nivel de gobierno es independiente y autónomo, eso quiere decir, que los municipios no responden y son autónomos del gobierno estatal, sin embargo, al hacer una política pública integral en todo el estado se deberá contar con ciertos lineamientos que los municipios deberán de seguir, solo de este modo los resultados serán reales y óptimos. A su vez, el mismo gobierno estatal no deberá de aprovechar su autoridad en el programa para comprometer otros apoyos en los municipios.

Este proyecto puede ser una muestra de transparencia, de trabajo colaborativo que deja de lado los partidos políticos y/o ideologías<sup>26</sup>. Un proyecto que posiciona a la persona al centro de todo y que se basa bajo el pilar fundamental del trabajo colaborativo.

Para que se pueda realizar de la mejor manera, deberá de existir una legislación a nivel estatal, un involucramiento de todas las autoridades, tanto a nivel estatal como municipal y una capacitación previa a los funcionarios de gobierno que se encargarán de gestionar el programa a manera de tener los conocimientos necesarios de economía social.

A modo de resumen, el programa para replicarlo a nivel estatal debería de enfocarse primero por delimitar las zonas prioritarias de atención y sus necesidades. Posteriormente, las zonas, en este caso municipios prioritarios, deberán adoptar localmente una metodología de economía social, así como su marco jurídico. Posteriormente, dos dependencias estatales deberán fomentar, impulsar, vincular y dar seguimiento al programa.

La manera de obtener los mejores resultados es únicamente por medio del trabajo colaborativo entre todos los actores sociales, tanto a nivel municipal, como a nivel estatal.

Llevar a cabo un programa de esta magnitud a nivel nacional es un poco más complicado, sobre todo por que las zonas de atención ya dependen de cada estado y cada estado tiene necesidades muy diferentes, así como una vocación productiva distinta.

---

<sup>26</sup> La manera de como se aplicó por medio de Cabildo y su autorización unánime es porque la Economía Social a nivel municipal, cumple con las demandas de apoyar a los sectores más vulnerables y destinar los programas a los “más necesitados” (ideología de partidos de “izquierda”) así mismo, los integrantes del Cabildo que formaban parte del sector “derecha” fueron persuadidos por el impacto a la generación de empleos y la vinculación con los sectores empresariales. Al final, el punto crucial fue la transversalidad del programa y la necesidad general de atacar la pobreza y la delincuencia.

La forma más fácil y óptima de replicarlo a un nivel mayor, es por medio de la detección de estados prioritarios y que sean aledaños<sup>27</sup> (ej: Puebla, Oaxaca, Guerrero, Veracruz y Morelos), en dichos Estados replicarlo a nivel Estatal, pero bajo la línea de las Secretarías Federales (Economía y Bienestar).

A nivel federal existe el Instituto Nacional de Economía Social (INAES), su objetivo es ejercer las funciones de promoción, desarrollo y control de todo lo relacionado a la acción cooperativa y mutual, sin embargo, el programa de *Yo Compro Poblano*, ha demostrado que la economía social es mucho más que cooperativas y mutuales, es una forma de vida. Por lo que no necesariamente una aplicación de un programa de esta magnitud debería de ser llevado por el INAES, y más bien debería de ser implementando por dependencias que tengan, más presupuesto, vinculación y presencia en los estados y municipios.

Un programa como *Yo Compro Poblano*, a nivel federal pudiera apoyar a generar más y mejores empleos, una mejor promoción de la economía social y un mayor impulso al fomento del consumo nacional.

El único detalle, y por lo que actualmente no pudiera ser viable una implementación Federal, es por que lastimosamente, no se tiene una madurez política para respetar los programas sociales y/o de apoyo. Estos programas normalmente son utilizados como capital político, por lo que su implementación no es imposible, mas no será un buen ejercicio si no hay compromiso y voluntad de “hacer bien las cosas” como se hizo a nivel municipal en Puebla.

El resultado de Puebla fue ejemplar, no solo por las acciones, vinculaciones y gestiones realizadas por el Ayuntamiento, sino por el respeto a las personas. Ninguno de los

---

<sup>27</sup> Al ser estados aledaños facilita su implementación y distribución, así como el crecimiento del programa de da de manera orgánica.

beneficiarios fue invitado ni obligado a asistir o apoyar temas electorales, su libertad e integridad fue respetada.

Cuando se logre realizar esas acciones a nivel estatal y federal, el programa será un éxito y podrá ser implementado a todos los niveles.

#### 4.4 Acciones de mejora

El proyecto realmente ha sido muy aclamado a nivel municipal, estatal y nacional<sup>28</sup>, llegando al grado de que se está buscando replicarlo por medio de la Universidad IBERO Puebla en Mérida, Yucatán; y Morelia, Michoacán; eso denota que es un programa que ha dado frutos. Pero lejos de sus resultados, modelo replicable y acciones gubernamentales generadas para su impulso es necesario seguir mejorando los procesos.

Es necesario comenzar a realizar nuevas políticas que fomenten no solo el programa, sino el involucramiento y decisión de otras empresas en convertirse en empresas de economía social.

Las personas en general tienen la necesidad de tener las condiciones propicias para poder impulsar, detonar y hacer crecer sus negocios. Si eso se puede juntar desde la parte política y gubernamental por medio de nuevos incentivos fiscales, el crecimiento y generación de nuevas empresas sería mucho mayor.

Actualmente se tienen el estímulo fiscal de que las empresas emanadas de *Yo Compro Poblano* estén exentas del impuesto por uso de espacios públicos, esta acción es muy buena, sin embargo, sigue siendo muy limitativa ya que excluye a las otras empresas de economía social que no han formado parte del programa.

A modo de impulsar y fomentar nuevas empresas, se pueden generar estímulos fiscales, ya sea a nivel municipal, propuestos por la Secretaría de Desarrollo Económico, avalados por Tesorería y Contraloría y finalmente aprobados por el Cabildo. Estos estímulos pueden ser:

---

<sup>28</sup> Programa galardonado por la Asociación Nacional de Alcaldes como la política pública más innovadora de México en el 2017, proyecto ganador del premio Gobernarte por parte del Banco Interamericano de Desarrollo en el 2018 a nivel Latinoamérica y finalista en el premio internacional de Ciudades Inteligentes en la categoría de Ciudades Incluyentes y Participativas en el “*Smart City Expo World Congress 2018*”

- **Condonación de impuestos a empresas de economía social los dos primeros años posteriores a su constitución.**
- **Condonación de impuesto sobre la renta en la compra de maquinaria y equipo de trabajo para empresas de economía social.**
- **Reducción del ISR para Sociedades Cooperativas que involucren 10 o más socios.**
- **Reducción de los ingresos a personas mayores y/o discapacitados en un 50% del salario en las empresas de economía social que contrates a dichas personas.**

Así mismo, otro tipo de apoyo para las empresas de economía social no solamente puede partir de los estímulos fiscales, sino también de apoyos en su tramitología o actividades en general como:

- **Empadronamiento gubernamental de empresas de economía social para llevar un registro y cerciorar el verdadero apoyo a las empresas inscritas.**
- **Ventanilla única para trámites y gestiones gubernamentales a empresas de economía social.**
- **Prioridad a las empresas de economía social en la donación de bienes muebles y/o inmuebles, así como apoyo en la gestión de comodatos.**

Estas acciones son algunas de las propuestas que se pueden llevar a cabo con la finalidad de detonar la generación de empresas de economía social, impulsarlas en su sostenibilidad operativa y económica para que puedan consolidarse en el transcurso del tiempo y además que la Ciudad de Puebla se convierta en un atractivo para que otras empresas de economía social, locales e internacionales, se establezcan y de este modo posicionar a la ciudad como un referente de la economía social en México y el mundo.

Por otra parte, a las empresas que ya estén consolidadas, otra de las situaciones que ellos requieren es el acceso a fuentes de financiamiento. La estrategia que se puede desarrollar es una vinculación directa entre las instituciones de gobierno federales, Nacional Financiera

(NAFIN), Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM), Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI), Sociedad Hipotecaria Federal (SIF), entre otras.

El objetivo de esta vinculación directa entre el Ayuntamiento y las Instituciones del Sector Hacendario Federal, es poder crear apoyos y estímulos para las empresas de economía social, así como existen estímulos financieros para los jóvenes y las mujeres, de igual manera comenzar a generar estos accesos, fáciles y a bajos intereses para las empresas de economía social, sería algo fundamental para obtener un mejor crecimiento.

A su vez, no solo limitarse a la gestión del Ayuntamiento con las Instituciones de Hacienda, sino también, impulsar por medio de las mismas empresas cajas de ahorro o fondos de ahorro autogestivos, de modo que estos puedan estar registrados ante la ley y a su vez se puedan detonar nuevos accesos financieros, sobre todo, con especial énfasis en educación, salud y retiro.

Es el gobierno local quien tiene que empezar a hacer uso de sus facultades para crear nuevos vínculos. Una propuesta interesante es la de generar vinculaciones a nivel municipal y de forma “prototipada” a modo de poder analizar los resultados municipales en empresas de economía social y posteriormente, si los resultados son óptimos, empezarlo a replicar a nivel estatal y nacional.

El gobierno como garante del fomento de mejores condiciones económicas y de bienestar debe de poder hacer uso de todos sus contactos y de su posición para generar condiciones especializadas en empresas de economía social, ya que solo de este modo se podrá tener un verdadero resultado del impacto de la economía social en la reducción de la pobreza. En relación con el marco jurídico, debería también de existir una ley a nivel estatal sobre la economía social. Localmente, en el municipio de Puebla, ya está el capítulo 38 de la

economía social, sin embargo, a nivel estatal no existe todavía una ley o un capítulo que hable sobre la economía social.

Esta propuesta debería de ser impulsada y generada en el Orden Municipal entre la Secretaría de Desarrollo Económico y Consejería Jurídica de la Presidencia, autorizada por el o la presidenta municipal y enviada al Honorable Congreso del Estado Libre y Soberano de Puebla, a modo que entre las comisiones de, Desarrollo Económico; Gobernación y Puntos Constitucionales; Hacienda y Patrimonio Municipal; Trabajo, Competitividad y previsión Social se pueda realizar un punto de acuerdo que sea presentado en el pleno y avalado por el congreso a modo de incluir la economía social dentro de la legislación estatal y de ella desprender estímulos y apoyos a nivel estatal.

Contar con una legislación a nivel estatal es un factor fundamental del desarrollo ya que nos solo se ve impactada la ciudad de Puebla, sino también los otros 216 municipios del estado. Así mismo, eso generaría un acceso a más empresas de economía social, de giros muy diferentes, como pueden ser de vocación agrícola.

El objetivo no es solo limitarse al municipio, si ya se realizó a nivel local, el rol del gobierno es impulsarlo para que se replique en las otras entidades del estado a modo que no solo el municipio sea el referente y obtenga esta mejor condición de vida, sino también todo su entorno.

La economía social busca el objetivo de impactar en el entorno y generar bienestar social, como Ayuntamiento, hemos sido afortunados de contar con un programa que se basa en la economía social, pero de dicho programa se deben de desprender otras acciones para que el impulso crezca, para que más personas se vean favorecidas y otros sectores sociales y territoriales también.

## CONCLUSIÓN

Como hemos podido observar a lo largo de este caso de estudio, el trabajo colaborativo entre el Honorable Ayuntamiento de Puebla y la Universidad Iberoamericana Campus Puebla, hizo de un programa de economía social, un referente local, nacional e incluso internacional.

*Yo Compro Poblano*, se posicionó como un proyecto prioritario que trascendió una administración gubernamental y fue arropado por una nueva con una ideología e identidad diferente. Eso es el mejor resultado y premio que se puede obtener.

Como se menciona con anterioridad, *Yo Compro Poblano* recibió diversos galardones por ser una política pública innovadora y a nivel internacional por abonar a la inclusión y participación ciudadana, sin embargo, esos premios realmente no son el de mayor logro. El resultado más importante ha sido las oportunidades brindadas a la población en vulnerabilidad, así como el factor que pudo tener continuidad bajo una nueva administración totalmente opuesta a la que lo implementó por primera vez.

Esto es algo muy diferente a lo que ha existido en Brasil o Argentina, lugares en donde se fomentó la economía social, pero con los nuevos gobiernos neoliberales se han ido suprimiendo los programas y apoyos cooperativistas. Es necesario mencionar que en estos dos países incluso se cuenta con un marco legal y dependencias enfocadas especialmente para la promoción e impulso a la economía social, situación realizada igualmente en Puebla al haber creado todo un marco regulatorio a nivel local y la reestructuración de una dependencia.

La gran diferencia reside en el hecho que, en Brasil y Argentina, los programas fueron vistos como asistencialistas y los beneficiarios no tenían una vinculación directa ni contaban con un sentido de pertenencia y arraigo hacia el programa. Es por lo que *Yo Compro Poblano*

logró mantenerse y ser un referente. En la implementación del proyecto de economía social, no solo se gestó su legalidad, sino también se creó un sentido de pertenencia para que el usuario se sintiera parte de este, que él o ella, no se viera como beneficiado sino como un eslabón parte del programa.

Al crear esta identidad y relación entre el usuario y el programa, se puede dar continuidad y puede traspasar administraciones e ideologías políticas ya que es la misma sociedad quien adopta el programa y quienes demandan su continuidad. Por lo que queda claro que el gobierno debe de ser garante en su implementación, vinculación, supervisión y difusión, pero la misma sociedad debe de arroparlo y sentirse identificado con el proyecto.

Es un trabajo colaborativo, ya que se necesita la experiencia y sensibilidad de la academia, el conocimiento, vinculación y ejecución gubernamental para su operación y gestión, pero la sociedad, quienes son los impactados, deben al mismo tiempo de tomarlo en posesión. Pero previo a ello debe de existir el entorno y el ecosistema para su crecimiento, por lo que el pilar fundamental para llevar a cabo el programa parte desde el mismo gobierno.

Otro tema fundamental que se debe de mantener es que los puestos no pueden ser políticos, sino que deben de ser llevados por personas que conozcan la economía social y su compromiso prioritario sea el desarrollar un programa que abone a generar mejores condiciones para el entorno. Así mismo, no debe de ser politizado ni empleado como capital político. Solo de esta manera se puede llevar desde una forma sana y mantener una continuidad a largo plazo.

*Yo Compró Poblano* ha sido un referente en cómo hacer política pública, un programa del cual no hay críticas negativas por ninguno de los sectores de la sociedad, academia, sector privado y público. Se ha convertido en un referente del Municipio de Puebla y de la misma sociedad poblana.

El gobierno local logró actuar y realizar las acciones pertinentes y acertadas para poder concretar y posicionar la economía social entre la sociedad. Los resultados son visibles, pero sobre todo aplaudidos por los mismos emprendedores del programa.

*Yo Compro Poblano* y este caso de estudio son potenciales y viablemente replicables en cualquier municipio, estado e incluso país. Todo debe de partir desde una voluntad gubernamental, crear el espacio y condiciones propicias para su desarrollo, pero al mismo tiempo generar y estar concientes que su éxito reside en el apropiamiento del programa por parte de la sociedad.

Es un modelo replicable que parte de detectar las necesidades locales y con base a ello detonar emprendimientos y empresas para generar más y mejores trabajos que abonen e impulsen el entorno local, todo bajo una metodología y mentalidad de economía social.

Así mismo el gobierno debe de ser promotor de la economía social, vivirlo y transmitirlo. No se puede desarrollar un programa y fomentar esta metodología si los mismos que la impulsan no la viven.

En *Yo Compro Poblano*, en todas las secretarías municipales se comenzó a hablar y transmitir la economía social, el siguiente paso deberá ser capacitar y orientar a los mismos funcionarios que forman parte de la atención a los ciudadanos en principios y valores cooperativistas con la finalidad de no solo impulsar el programa sino transmitir estos valores al resto de la ciudadanía que no ha sido directamente beneficiada por el programa.

Desde mi perspectiva, y al ser el único, por parte del sector gobierno, que ha participado directamente en las tres generaciones del programa, menciono que ha sido un tiempo enriquecedor, que cambió radicalmente mi forma de ser y mi perspectiva hacia la realidad.

Ha sido gracias a *Yo Compro Poblano*, que he aprendido a conocer la realidad de la gran mayoría de la Ciudad y generó en mi un sentido de pertenencia por apoyar a los demás.

Para participar en la ejecución del programa tuve que aprender, capacitarme, pero sobre todo tener una gran apertura al cambio. Es una realidad que el programa cambia vidas y no solo a nivel empresarial sino a nivel personal. Me he convertido en un impulsor de este modelo no solo a nivel laboral, sino entre mi grupo cercano de amigos y familia.

El programa te da sensibilidad y en lo personal me mostró que he sido una persona afortunada en la vida, pero mi deber como ciudadano es poder transmitir y generar condiciones más equitativas para mi entorno. Todos tenemos un talento, más las oportunidades no fueron transmitidas de manera equitativa. Es por ello, que los que hemos sido afortunados debemos de apoyar a quienes menos lo han sido.

Espero que este programa se siga llevando a cabo y siga impactando positivamente no solo a las empresas del programa sino el entorno en el que están a modo de generar mejores condiciones de vida y una economía más equitativa en la Ciudad. De igual manera, espero que todo aquel que lea sobre este caso de estudio vea no solo los resultados, sino el impacto que se puede generar al fomentar la economía social.

Por último, y mi mayor deseo, es el hecho que este programa pueda ser replicado en otros lugares, que quienes estén a cargo de su ejecución e implementación también vivan la economía social como yo logré hacerlo.

Para concluir, no está de más mencionar que lo más gratificante y el mayor honor que he podido tener a mi edad ha sido el poder servir a mi ciudad, apoyar a quienes más lo necesitan y poder cambiar vidas positivamente. Es muy enriquecedor cambiar la mentalidad, dejar de ser materialista y enfocar toda tu vida y decisiones a brindar oportunidades de mejora para todas y todos.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Abramovich, A ; Vázquez, G. (2007). EXPERIENCIAS DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN LA ARGENTINA. Redalyc, 8, número 015, 121-145.
- Álvarez, J. (2012). La economía comunitaria de reciprocidad en el nuevo contexto de la Economía Social y Solidaria: Una mirada desde Bolivia. Otra Economía, 6(11): julio-diciembre 2012, 159-170.
- Azzellini, D. (2010). Economía solidaria en Venezuela, Del apoyo al Cooperativismo tradicional a la construcción de ciclos comunales. Revista Idelcoop: Reflexiones y Debates, 210, 14.
- Chantier de l'economie sociale. (S.F). La experiencia de la economía social y solidaria en Quebec. 7 de enero 2019, de Chantier de l'economie sociale Sitio web: <http://base.socioeco.org/docs/presentacion-beatrice-alain.compressed.pdf>
- Código Reglamentario para el Municipio de Puebla
- CONEVAL. (2010). PORCENTAJE DE POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE POBREZA, 2010. 5 de febrero 2019, de CONEVAL Sitio web: [https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Puebla/Paginas/pob\\_municipal.aspx](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Puebla/Paginas/pob_municipal.aspx)
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Cruz, J y Putero, L. (S.F). “Sur, macrismo y después... la Economía Social ante el gobierno neoliberal”. 19 febrero 2019, de Motor Económico Sitio web: <http://motoreconomico.com.ar/economia-solidaria/sur-macrismo-y-despus-la-economia-social-ante-el-gobierno-neoliberal>
- Díaz-Muñoz, G. (2015). Economías solidarias en América Latina. Páginas 87-91, Guadalajara, Jalisco: ITESO
- Diario Cambio. (2017). Crean la Secretaría de Movilidad y Dirección de Economía Social. 5 de febrero 2019, de Diario Cambio Sitio web: <https://www.diariocambio.com.mx/2017/secciones/metropolis/item/5750-crean-la-secretaria-de-movilidad-y-direccion-de-economia-social>
- INEGI. (2016). Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU). 5 DE FEBRERO 2019, de INEGI Sitio web: [http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/ensu/doc/ensu2016\\_trim3\\_presentacion\\_ejecutiva.pdf](http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/ensu/doc/ensu2016_trim3_presentacion_ejecutiva.pdf)
- Lemaitre, A. (Enero-Junio 2009). Hacia una caracterización de la economía solidaria

en Brasil. Cayapa: Revista Venezolana de Economía Social, Año 9, No 17, 21.

- Ley de Economía Social y Solidaria, reglamentaria del párrafo octavo del artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al sector social de la economía.
- Ley General de Sociedades Cooperativas.
- Metodología de acompañamiento a empresas de economía social – Manual de Orientador
- Metodología de incubación *Yo Compro Poblano* 2018
- Merchán, I. (2013). Mondragón no es perfecto, pero sí mejor. 28-05-2018, de El Diario Sitio web: [https://www.eldiario.es/zonacritica/Mondragon-perfecto-mejor\\_6\\_190790932.html](https://www.eldiario.es/zonacritica/Mondragon-perfecto-mejor_6_190790932.html)
- Minuto Uno. (17 de septiembre de 2014). Casamiquela: "El rol del Estado es ser garante de la igualdad de oportunidad". 7 enero 2019, de Minuto Uno Sitio web: <https://www.minutouno.com/notas/336854-casamiquela-el-rol-del-estado-es-ser-garante-la-igualdad-oportunidad>
- Mondragón. (S.F). LA CORPORACIÓN MONDRAGON EN EL MUNDO. 24-abril-2018, de Mondragón Sitio web: <https://www.mondragon.edu/es/movilidad-internacional/corporacion-mondragon-mundo/corporacion>
- Morcillo, D. (2012). ¿Qué son las finanzas sociales? 19 de febrero 2019, de Deuda Externa Sitio web: <http://www.deudaexterna.es/que-son-las-finanzas-sociales/>
- Plan de Trabajo - ¡Nosotros sí emprendremos!
- Plan Municipal de Desarrollo 2018 - 2021
- Quebec. (2013). Loi sur l'économie sociale. 7 de enero 2019, de Economie e Innovation - Québec Sitio web: <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/lois/loi-sur-leconomie-sociale/>
- SEOUL Metropolitan Government. (S.F). Social economy. 18042018, de Seoul Sitio web: <http://english.seoul.go.kr/policy-information/economy/social-economy/1-social-economy/>