

## Datos generales de la Experiencia

### Nombre de la experiencia postulada

Fortalecimiento e impulso de Empresas Sociales

### Organización postulante

Fundación del Empresariado en México A.C. (Fundemex)

### Nombre del postulante

José Francisco Javier Landero Gutiérrez

### Teléfono de contacto

(55) 55407656

### Email de contacto

flandero@fundemex.org.mx

### País

México

### Municipio

Varios

### Localización

Rural

### Estado actual

En ejecución

### Fecha de inicio

2015-10-21

### Nombre de las organizaciones que participan en la experiencia

15 empresas sociales como beneficiarios directos:

- 1.-Agronegocios de la Ciénega
- 2.-Agroproductos ecológicos de México
- 3.-Orgánicos de la Chontalpa
- 4.-Palicam
- 5.-Baaxal (antes Xocol)
- 6.-Bioespacio
- 7.-Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas (Cesmach)
- 8.-La Organización
- 9.-Ecológica Campesina El Cielito
- 10.-Servicios Ecoturísticos de la Ventanilla
- 11.-Masehual Siuamej
- 12.-El Grullo
- 13.-Decora y construye
- 14.-Tekali
- 15.-Hotel Ecoturístico Canto de la Selva

También participa la Universidad Mondragón como un facilitador para la concreción de alianzas y planes de cooperación entre la empresa privada y la empresa social.

### Naturaleza de las organizaciones que participan en la experiencia

Empresas sociales: organizaciones constituidas legalmente que generan valor social, económico y ambiental a personas y comunidades en situación de pobreza y/o vulnerabilidad.

Tienen las siguientes características:

La propiedad, gobernabilidad y gestión es de las personas de base en situación de pobreza.

Son dirigidas por diferentes miembros de las comunidades de base en situación de pobreza.

Cuentan con esquemas de distribución equitativos y re-inversión importante de utilidades.  
Generan conocimiento y habilidades técnicas y sociales.  
Promueven el diálogo social, la solidaridad, la subsidiariedad y el trabajo en equipo.  
Una empresa social es una organización de base.

### Descripción de la Experiencia

#### ¿Por qué nació esta experiencia?

Nace a partir del deseo del Consejo Coordinador Empresarial Mexicano por contar con un programa que:

- Tenga impacto social en la reducción de la pobreza de forma sostenible.
- Motive al sector empresarial para colaborar solidaria y subsidiariamente con el sector social.
- Sea congruente con la naturaleza del sector empresarial en el desarrollo y fortalecimiento de empresas.
- Genere confianza entre el sector social y el sector privado para colaborar en el desarrollo de base a través del desarrollo económico.

#### ¿Qué problema busca (ó) resolver?

Busca resolver las limitantes al desarrollo económico y social para coadyuvar en la reducción de la pobreza de forma sostenible.

#### ¿Cuáles son las causas que generan (on) este problema?

Las causas son multi factoriales:

- Falta de capital de trabajo como créditos, garantías y recursos económicos.
- Falta de relaciones de diversos tipos: comerciales, economías de escala, cadenas de valor.
- Falta de conocimientos: visión estratégica, capacitación técnica, conocimientos.
- Falta de solidaridad y colaboración entre diferentes actores.

#### ¿Cuáles son los efectos –consecuencias derivadas de este problema?

Bajos ingresos, falta de dinamismo económico, carencia de inversiones, poco desarrollo económico y social, economías de subsistencia. Otros problemas sociales derivados de ello son: alcoholismo, drogadicción, violencia doméstica, pérdida del sentido de vida, pérdida de cohesión social y por lo tanto migración.

#### ¿Cómo identificaron el problema como una prioridad para el territorio?

- A través de las propias personas de las comunidades que forman parte de las empresas sociales.
- A través de personas que trabajan en el desarrollo de base de las comunidades en donde se encuentran las empresas.
- Por los índices de pobreza moderada y pobreza extrema de los territorios donde se encuentran las empresas sociales.

#### ¿Quiénes participaron en la identificación del problema y en la solución?

- Personas especialistas en economía social y solidaria.
- Representantes de los organismos empresariales pertenecientes al Consejo Coordinador Empresarial Mexicano.
- Equipo de la Fundación del Empresariado en México A.C. (Fundemex)

#### Suministre información y datos que permitan conocer el entorno, el territorio y los pobladores donde ocurre la experiencia

Las empresas sociales seleccionadas se ubican en 9 estados (territorios) de México con altos índices de pobreza. Las comunidades donde se ubican las empresas son rurales y se encuentran aisladas. Las personas que viven en estas comunidades presentan carencias en 6 rubros que se enumeran a continuación, las principal carencia es la #1 y sucesivamente hasta la #5:

Carencias:

- 1.-Acceso a seguridad social.
- 2.-Acceso a una alimentación adecuada.
- 3.-Acceso a servicios básicos de vivienda.
- 4.-Acceso a servicios básicos de salud.
- 5.-Rezago educativo.

De los 9 estados seleccionados en donde se encuentran las empresas sociales tienen altos índices de pobreza. De los 9 estados, 5 incrementaron el índice de pobreza de 2012 a 2014, 3 redujeron la pobreza en forma mínima y 1 se mantuvo igual.

Los estados seleccionados fueron:

Estado Población en pobreza

- 1.Michoacán 59.2%
- 2.Oaxaca 66.8%
- 3.Tabasco 49.6%

4. Campeche 43.6%
5. Sonora 29.4%
6. Chiapas 76.2%
7. Jalisco 35.4%
8. Puebla 64.5%
9. Querétaro 34.2%

Los municipios donde se encuentran las empresas están aislados, con servicios públicos de baja calidad, especialmente la educación. Existe una alta migración a Estados Unidos y a otros estados del país. Las fuentes de trabajo son limitadas y/o mal remuneradas. Las comunidades donde se ubican las empresas sociales de los estados de Michoacán, Oaxaca, Tabasco, Campeche, Chiapas y Jalisco tienen índices de pobreza superiores al índice del estado.

### ¿Cuáles son (fueron) los principales objetivos de la experiencia?

El fortalecimiento de las Empresas Sociales se llevará a cabo si se logran los siguientes objetivos:

- 1.- Realizar alianzas entre la empresa privada y empresa social para colaborar en el desarrollo de base a través del desarrollo económico.
- 2.- Generar confianza entre el sector social y el sector privado para generar modelos de cooperación y de negocios que sean sostenibles en el tiempo.
- 3.- Impulsar la transferencia de conocimientos y habilidades de las personas que viven en comunidades de situación de pobreza.
- 4.- Crear mecanismos de información entre quienes tienen el capital de trabajo y quienes lo necesitan (información e inclusión financiera).
- 5.- Impulsar cambios a la política pública para mejorar el marco normativo de la Economía Social y las Empresas Sociales.

### ¿A quién está (estuvo) dirigida la acción? Quiénes se benefician (ron) de esta experiencia?

Dirigida :

- Las personas que trabajan en las empresas sociales en forma directa y a sus socios que colaboran con ellas.
- Las familias de los empleadores y empleados de las empresas sociales y las familias de las comunidades en forma indirecta.

### ¿Cuál es (fue) el monto aproximado de inversión realizada en esta experiencia y quiénes son (fueron) los aportantes?

8 millones de pesos mexicanos, aproximadamente 420,000 usd (1usd=19 pesosmx)

Aportantes:

35% empresas pequeñas y medianas.

35% gobierno.

30% donativos de empresas grandes y bancos. (ver en archivos anexos la última lámina de: 1. presentación Fundemex empresa social desarrollo de base).

### ¿Durante cuánto tiempo se desarrolla (ó) la experiencia?

Esta experiencia se desarrollará en dos años: De octubre de 2015 a noviembre de 2017.

### ¿Cuáles son (fueron) las principales fases y actividades realizadas para el desarrollo de esta experiencia?

- 1.- Conceptualización del problema y alternativas de solución.
- 2.- Selección de territorios y empresas sociales.
- 3.- Visitas a empresas sociales.
- 4.- Realización de diagnósticos (perfiles empresariales) (ver ejemplo de perfil empresarial de hotel eco turístico Tselotzin, -sus socias son mujeres indígenas- en archivos anexos)
- 5.- Vinculación empresa privada-empresa social a partir de las necesidades y oportunidades detectadas en los diagnósticos. (Construcción de alianzas).
- 6.- Elaboración de planes de trabajo conjuntos. (objetivos, cronogramas, compromisos). (fase en la que se encuentra el proyecto actualmente).
- 7.- Seguimiento a las alianzas y a los planes de trabajo.
- 8.- Análisis y evaluación de los planes de trabajo y resultados.
- 9.- Análisis de perspectivas y posible continuidad en la colaboración.
- 10.- Evaluación final y sistematización.

## Innovación, sostenibilidad y aprendizaje

### ¿Qué aspectos de la experiencia considera innovadores para el contexto en el que se desarrolla(ó) y por qué?

El modelo de esta experiencia de desarrollo de base es sumamente innovador por los siguientes aspectos:

Diciembre 13 de 2016

-La definición de empresa social es innovadora ya que parte de la consulta a los principales organismos empresariales y a expertos en trabajo con empresas sociales y desarrollo de base. Por Empresa Social entendemos a aquel modelo rentable que genera valor social, económico y ambiental a personas y comunidades de base. Las empresas sociales deben estar dirigidas por personas de base y tener la mayoría de la propiedad y el control de la gestión. Asimismo, los esquemas de distribución deben ser equitativos, lo cual es más factible al constituir órganos de dirección colegiados.

Debe existir una reinversión importante de utilidades para fortalecer la sostenibilidad.

-Es un modelo sistémico con cuatro ejes que se complementan y generan sinergias:

1) Vinculación empresa social-empresa privada.

2) Inclusión financiera, para promover la información y vinculación entre los poseedores de capital y quien lo requiere.

3) Impulso de forma colaborativa a políticas públicas que mejoren el ecosistema de la economía social y solidaria y por lo tanto de las empresas sociales.

4) Creación y Difusión del conocimiento a través de la participación de donantes, aliados, personas de comunidades de base, empresarios, académicos y gobierno, quienes participan en la construcción y seguimiento del modelo.

-Es un programa que involucra al sector empresarial de forma solidaria y subsidiaria. La empresa (directivos y empleados), pueden participar a través de un voluntariado inteligente: donando su tiempo para colaborar con la empresa social a través de capacitación, asistencia técnica y/o consultorías para llevar a cabo sus planes de negocios, comerciales o de logística, pueden colaborar el desarrollo de estrategias de mercadotecnia, de costeo, de finanzas entre otros.

De esta manera hay una interrelación directa entre las personas que forman la empresa social y la empresa privada generándose confianza, empatía, solidaridad y complementariedad.

-El Programa de Empresa Social es congruente con la naturaliza del sector empresarial de impulsar el desarrollo empresarial y generar habilidades e innovación.

-El Programa tiene impacto social ya que mejorar los ingresos de las personas de comunidades de base y es sostenible. En relación a este último punto, la inversión del sector empresarial no es directamente a través de recursos económicos, sino es una inversión de tiempo, de colaboración y de entendimiento. Esto genera, la transmisión e intercambio de información, relaciones, habilidades y negocios; los cuales se quedan en las personas de las empresas y comunidades.

-Otro aspecto innovador es que el Programa impulsa un cambio cultural en la forma de colaboración entre el sector privado y el sector social fomentando el diálogo social, el trabajo en equipo y generando oportunidades de colaboración y aprendizaje.

-Contribuye a los objetivos del desarrollo sostenible, específicamente a los objetivos #1. Combate a la pobreza, #2 Agricultura sostenible y #8 Crecimiento económico inclusivo, pleno empleo y trabajo decente para todos.

### **¿Qué aprendizajes derivados de la experiencia considera que pueden ser de utilidad y potencialmente transferibles a otras organizaciones y contextos que enfrentan retos similares?**

Son varios los aprendizajes que pueden ser transmitidos:

-Que la colaboración entre el sector empresarial y el sector social puede ser más estrecho y sostenible en el tiempo si los proyectos van de acuerdo a la naturaleza, intereses y capacidades de ambos sectores.

-Que la mejor forma de crear confianza es a través de la convivencia, el reto y la construcción de proyectos y acuerdos en forma conjunta. La confianza es un paso esencial para los procesos colaborativos y para la creación y distribución de riqueza.

-Que el transmitir metodologías y práctica sobre la creación y mantenimiento de relaciones, la construcción de negocios, la tutoría empresarial colaborativa, el intercambio de información, genera aprendizajes y por lo tanto sostenibilidad. Se genera más valor que la capacitación y los talleres impartidos en forma aislada.

-Que las personas de base deben ser los actores de su propio desarrollo, las personas deben ser el centro y fin de las acciones. En este sentido quienes dirijan, tengan la mayoría de la propiedad y la gestión en las empresas sociales deben ser las personas de base.

-Las empresas sociales deben estar ubicadas en comunidades de base para que los beneficios derivados de estas lleguen de forma más directa.

-Las empresas sociales no deben ser de propiedad de una sola familia, sino de varias para que el beneficio sea comunitario y no solamente familiar. (ver también sección de información adicional que contiene otros aprendizajes)

### **Mencione tres datos o hechos que permiten evidenciar que los efectos positivos generados a partir de la experiencia, serán duraderos y permitirán a la comunidad y los involucrados en esta iniciativa, enfrentar de mejor manera nuevos desafíos**

1) El fortalecimiento de la autoestima y la confianza hacia el sector empresarial.

2) El aprendizaje de nuevas técnicas, conocimientos y relaciones para mejorar la eficiencia y productividad de las organizaciones de base (empresas sociales).

3) El aumento de ingresos, relaciones comerciales, técnicas innovadoras o vínculos empresariales y gubernamentales que fortalecen la sostenibilidad de las empresas sociales y por lo tanto de las comunidades y las personas. (En el apartado de resultados en desarrollo sostenible se ejemplificará este rubro con los casos de las empresas sociales).

### Caracterización de la experiencia

#### Participación

##### **Cuál es (fue) el papel del miembro de RedEAmérica en la experiencia?**

La Fundación del Empresariado en México A.C (Fundemex), tiene un papel central como vinculador para facilitar la construcción de alianzas entre las organizaciones de base (empresas sociales) y las organizaciones empresariales (empresas privadas). Ser Vinculador significa llevar a cabo diferentes acciones para facilitar que se lleven a cabo: 1) acciones de capacitación y/o asistencia técnica; 2) intercambio de información para mejorar la productividad y/o detectar oportunidades; 3) Concreción de negocios (proveeduría, distribución, inversión); 4) alianzas y cooperación en proyectos a corto, mediano o largo plazo.

También Fundemex establece los objetivos y términos de referencia para que consultores desarrollen el componente 2 (Inclusión financiera) y el componente 3 (fortalecimiento del ecosistema de empresa social a través de la política pública). (Ver archivo adjunto: inclusión financiera y política pública, mismo que profundiza en estos componentes).

Fundemex también mantiene informados a los donantes a través del envío de informes y reportes, y a través de sesiones semestrales. Esto con el objetivo de compartir conocimiento, recibir retroalimentación y motivar la participación en la propia iniciativa o en otras iniciativas de desarrollo sostenible. (ver en información anexa: 1. presentación de Fundemex empresa social desarrollo de base)

##### **¿En qué etapas del proceso participa (ó) la comunidad - organizaciones de base (diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento, etc.)?**

La organización de base (empresa social) participa en todas las etapas del proceso:

- 1) Selección de empresas sociales: Se llevaron a cabo visitas a diferentes empresas sociales para presentar el Programa, escuchar sus expectativas y necesidades, así como para que expresaran su voluntad de participar en la experiencia.
- 2)Elaboración de perfil empresarial (diagnóstico): Esto permite un análisis de la empresa social para conocer sus necesidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Las personas de la empresa social participan proporcionando información y definiendo sus prioridades.
- 3) Conformación de la alianza: Las personas participan proponiendo empresas sociales con las cuáles vincularse y/o formas de alianzas que pueden ser atractivas para ambas partes y/o en las conversaciones para buscar acuerdos que beneficien a las partes.
- 4) Diseño del plan de trabajo: Trabajo en el diseño y concreción de los lineamientos de acción, las prioridades y las acciones de cooperación.
- 5) Operación del plan de trabajo: Involucramiento en las decisiones, acciones, alternativas de solución y seguimiento de los acuerdos.
- 6) Evaluación: Las personas de las empresas sociales en conjunto con las empresas privadas analizan el cumplimiento del plan de trabajo, proponen alternativas y definen si continuarán colaborando en una segunda etapa.

##### **¿Qué actores participan (ron) en la ejecución de la iniciativa? (Organizaciones de base, otras organizaciones sociales, empresas, gobierno, etc.)**

Participan:

Las empresas sociales; implementando las acciones acordadas, invirtiendo tiempo, aprendiendo de la empresa privada y sensibilizándose sobre la importancia de la productividad, la innovación, el funcionamiento del mercado, el diálogo social y el fortalecimiento de la confianza con el sector privado.

Las empresas privadas: implementando las acciones de cooperación acordadas, invirtiendo tiempo para alcanzar los objetivos, aprendiendo de la empresa social y sensibilizándose sobre la importancia del impacto social, la colectividad, el diálogo social y la confianza con el sector privado.

Fundemex A.C.: Dando seguimiento e impulsando la concreción de las acciones, ayudando a eliminar las eventualidades que se presenten.

Universidad Mondragón A.C.: Como facilitador para ejecutar los planes de trabajo acordados.

Instituciones gubernamentales: Proporcionando algunos servicios como participación en ferias, proponiendo acceso a crédito o a fondos de inversión.

##### **Cuál es (fue) el papel de cada uno de los actores involucrados en la experiencia?**

El papel de cada uno de los actores es:

- Las empresas sociales; implementando las acciones acordadas, invirtiendo tiempo, aprendiendo de la empresa privada y sensibilizándose sobre la importancia de la productividad, la innovación, el funcionamiento del mercado, el diálogo social y el fortalecimiento de la confianza con el sector privado.
- Las empresas privadas: implementando las acciones de cooperación acordadas, invirtiendo tiempo para alcanzar los objetivos, aprendiendo de la empresa social y sensibilizándose sobre la importancia del impacto social, la colectividad, el diálogo social y la confianza con el sector privado.
- Fundemex A.C.: Diseñando el Programa, obteniendo recursos, dando seguimiento e impulsando la concreción de las acciones, ayudando a eliminar las eventualidades que se presenten.
- Universidad Mondragón A.C.: Como facilitador para ejecutar los planes de trabajo acordados.

-Instituciones gubernamentales: Proporcionando algunos servicios como participación en ferias, proponiendo acceso a crédito o a fondos de inversión.

### ¿La experiencia amplía (ó) la participación de la comunidad - organizaciones de base?

5

#### Explique

Definitivamente la experiencia amplió la participación de las organizaciones de base de la siguiente forma:

- En la definición de las alianzas, proyectos y negociaciones.
- En el análisis de oportunidades y la toma de decisiones junto con socios y productores de base.
- En la ejecución del plan de trabajo establecido junto con la empresa social.
- En la capacitación, asistencia técnica o pasantías y/o mentorías y por supuesto,
- En su propia decisión de invertir tiempo y talento en una experiencia como ésta.

### ¿La experiencia amplia(ó) el acceso, administración y control de recursos por parte de la comunidad - organizaciones de base?

5

#### Explique su respuesta

Además de ampliar el acceso, la administración y control de los recursos, la experiencia mejora e innova la forma en que se estaba llevando a cabo.

Algunos ejemplos de ellos son: la empresa social Decora y Construye ubicada en la comunidad de Amealco, Querétaro con la colaboración de la empresa Ingeniería medio ambiental y energética, tienen como objetivo adquirir nuevos conocimientos en contabilidad, costeo de productos, fijación de precio y mercadotecnia.

La empresa social Baaxal ubicada en Comalcalco, Tabasco con la colaboración de la empresa Chocolates Picard están trabajando en el diseño de una estrategia de negocio que sea rentable y sostenible.

### Construcción de visiones, acuerdos y vínculos de cooperación

### ¿La experiencia fomenta (ó) la construcción de visiones y acuerdos colectivos entre la comunidad - organizaciones de base y los demás actores del territorio involucrados?

5

#### Explique su respuesta

##### (cuáles acuerdos se establecieron, formas e instancia de decisión)

Los acuerdos entre las empresas sociales que tiene impacto en la comunidad son los siguientes:

- Los directivos de las empresas sociales (organizaciones de base) y los empleados son personas de la comunidad.
- Un criterio de selección de las empresas sociales fue que sus órganos de dirección fueran colegiados e integrados por personas de la comunidad. No se aceptaron empresas familiares justamente con el objetivo de tener mayor impacto comunitario.
- Las empresas sociales deben llevar a cabo un reinversión importante de las utilidades con la finalidad de fortalecer a la propia organización y no a personas en lo individual. Esta perspectiva tiene una visión comunitaria y solidaria.
- Las personas de la comunidad que no pueden invertir recursos económicos se comprometen a invertir a través de su trabajo.
- La construcción del proyecto en forma colaborativa por las personas de la comunidad, los fortalece ante el gobierno local y regional ya que: son sujetos a mayores apoyos económicos o en especie, son tomados más en cuenta en la toma de decisiones de política pública y su experiencia se difunde entre la comunidad.

### ¿La experiencia fomenta (ó) la creación o consolidación de vínculos de cooperación y asociatividad entre la comunidad - organizaciones de base y los demás actores involucrados?

5

#### Explique su respuesta

Los vínculos de cooperación y asociación entre la comunidad-organizaciones de base y los demás actores involucrados es la columna vertebral del Programa de Fomento a la Empresa Social.

A lo largo de las respuesta se ejemplifican estos vínculos de cooperación y sinergias entre los diversos actores involucrados.

### ¿La experiencia sirve (ió) de puente entre la comunidad, el sector empresarial y el gobierno local?

5

### Explique su respuesta

Definitivamente es un puente entre la comunidad y el sector empresarial por las siguientes razones:

En primer lugar, se impulsa el diálogo, posteriormente se trabaja en un plan de trabajo elaborado en conjunto, se concretan compromisos y se elabora un plan de trabajo cuyos tiempos son acordados por mutuo acuerdo.

Los acuerdos pueden ser para fortalecer habilidades, aprender mutuamente de experiencias, retos o problemas y generar acciones benéficas para ambos actores. Por ejemplo, el sector empresarial puede crear o mejorar su programa de voluntariado, fortalecer sus acciones de responsabilidad social transitando del asistencialismo al desarrollo de base sostenible, aprendiendo nuevas formas y segmentos para hacer negocios con impacto social y/o aprendiendo del respeto por el medio ambiente a través del uso de materiales naturales. Las organizaciones de base pueden aprender técnicas para valorar y acceder a mercados, realizar costeos y métodos que mejoren la productividad y a crear nuevos canales de venta y formas para innovar.

Finalmente, la experiencia no funciona sin la participación estrecha entre comunidad y sector empresarial.

Asimismo, la experiencia es un puente para generar relaciones, comprensión mutua y solidaridad. El primer paso para generar empatía, comprenderse y colaborar es el diálogo social. El conversar sobre la elaboración de un plan de trabajo en común que no conlleva recursos económicos directos es un medio eficaz para crear relaciones sinceras, solidarias y subsidiarias. El fortalecer los puentes entre las comunidades y el sector empresarial fortalece la confianza para hacerlo también con otros actores como el gobierno local.

### ¿La experiencia contribuye (ó) a ampliar la confianza entre la (organizaciones de base y los demás actores involucrados)(comunidad y otros actores y organizaciones involucrados)?

5

### Explique su respuesta

Definitivamente la experiencia es un puente entre la comunidad y el sector empresarial pero incluso va más allá, fomenta las relaciones de confianza. En México existe un gran problema de desconfianza, no sólo hacia el gobierno sino entre todos los sectores. El sector empresarial es visto como un sector con ambición desmesurada, sin límites en la búsqueda de lucro y sobre todo carente de solidaridad. En este sentido, la colaboración directa entre las empresas sociales (formadas por personas de la comunidad) y el sector empresarial fomenta la confianza.

El trabajo es un medio por excelencia para fortalecer las relaciones de confianza, puesto que, en él se establecen medios y metas conjuntas, existe un diálogo permanente y se comparte tiempo y riesgos. Las experiencias están sirviendo para resolver problemas en equipo y enfrentarse a nuevos retos, incluso en su momento para aprovechar las oportunidades al relacionarse con el gobierno local (programas, licencias, coinversión, gestiones, formas de eliminar la corrupción).

### ¿La experiencia contribuye (ó) a ampliar el sentido de reciprocidad e interdependencia entre la comunidad - organizaciones de base y los demás actores involucrados)?

5

### Explique su respuesta

Contribuye a ampliar el sentido de reciprocidad ya que tanto la empresa social como la privada aprenden mutuamente. Por ejemplo, en el caso de la alianza entre la empresa social Canto de la Selva en el estado de Chiapas con la empresa privada Grupo Hotelero Posadas; el primero aprende sobre el mejoramiento de procesos de servicios al cliente, gastronomía y eficiencia en costos; el segundo sobre manejo de residuos y utilización de productos no agresivos al medio ambiente.

Contribuye a ampliar el sentido de interdependencia ya que deben colaborar para lograr objetivos establecidos. Es claro que, entre más diálogo social, trabajo en equipo, construcción de confianza y análisis de los avances de las alianzas, el sentido de interdependencia de refuerza.

Los empresarios, la comunidad, las empresas sociales (organizaciones de base) y los pequeños productores que son proveedores de las empresas sociales generan sinergias que fortalecen la reciprocidad e interdependencia.

### ¿La comunidad - organizaciones de base y los demás actores involucrados establecieron alianzas para la ejecución de los planes acordados?

5

### Explique su respuesta

Las alianzas son la columna vertebral del Programa de Fortalecimiento a las Empresas Sociales y que son el medio de colaboración concreta y ordenada entre el sector social y el sector empresarial. Hay tres tipos de alianzas de acuerdo a su nivel de profundidad y durabilidad:

Alianza tipo 1 (Alianza de cooperación): Fortalecimiento de capacidades a través de mentorías, pasantías, talleres, consultoría para preparar planes de negocios, de comercialización, de análisis de costo-beneficio sobre los productos/servicios, análisis financiero, fortalecimiento de consejos entre otros.

Alianza tipo 2 (Alianza estratégica): Cadenas de valor a través de compra de productos, desarrollo de proveedores o distribuidores,

mejoramiento de productos.

Alianza tipo 3 (Alianza de negocio-integral-): Valor compartido para llevar a cabo una relación de mediano o largo plazo a través de inversiones, capital de riesgo o integración de negocios.

(ver archivo adjunto en apartado de información adicional: 1. presentación Fundemex empresa social desarrollo de base).

La experiencia ha permitido al día de hoy avanzar en las siguientes alianzas:

1) Baaxal con Chocolates Picard (empresa de chocolates). Picard maquilará el chocolate para Baaxal, lo cual permitirá reducir costos y obtener una mayor utilidad para Baaxal. (Alianza 2)

2) Orgánicos de la Chontalpa con Chocolates Ibarra (empresa de chocolate). Ibarra comprará la producción de cacao a un precio justo, permitiendo la capitalización de Orgánicos de la Chontalpa. (Alianza 2).

3) Decora y Construye con Price Waterhouse Coopers (PWC empresa consultora). PWC analizará el Mercado de mosaicos y definirá las oportunidades comerciales y de desarrollo de productos de la empresa social Decora y Construye. (Alianza 1)

4) Cooperativa El Grullo con Sofftek. Sofftek analizará, diseñará y desarrollará un sistema en línea para el mejor control de las operaciones de cooperativa. (Alianza 1).

5) Hotel Ecológico Canto de la Selva con Grupo Hotelero Posadas. Posadas y Canto de la Selva realizarán pasantías con el objetivo de aprender mejores prácticas y diseñar un plan de trabajo para aplicar dichos aprendizajes. (Alianza 1).

6) Cesmach potencialmente con la exportadora Alegreea. Alegreea buscará canales de exportación para el café orgánico que produce Cesmach. (Alianza 2). Por otro lado, existe una oportunidad que se está construyendo para que Cesmach participe en un fondo de capital de riesgo a partir de la alianza con la Asociación Mexicana de Fondos de Capital de Riesgo (Amexcap) (Alianza 3).

7) Hotel Tselotzin con Grupo Hotelero Misión, quien asesorará en materia comercial e imagen, así como en la definición del mercado-meta. Asimismo, analizará la viabilidad de comercializar las artesanías producidas por las indígenas socias de Tselotzin (45 mujeres indígenas) en los hoteles del Grupo Misión. (Alianza 1).

8) Biospacio con Calimax. Calimax definirá los productos que requiere comprar para que Biospacio lleve a cabo la planeación de la producción de hortalizas orgánicas y consoliden una relación sostenible de largo plazo que involucre inversiones conjuntas. (Alianza 2).

9) Agronegocios de la Ciénega con Grupo Melder. Melder y Agronegocios definirán los pasos a seguir para elaborar alimento balanceado para ganado, así como los pasos para convertirse en proveedor de granos para Melder. (Alianza 2).

10) Agroemex-Ecotierra con Wal-Mart. Wal-Mart incluyó a Agroemex en su programa de desarrollo de pequeños productores para mejorar la imagen del producto y transmitir estrategias de comercialización. Si se logran los objetivos, Wal-Mart incluirá en piso de venta el aceite de ajonjolí que es el producto que genera mayor margen de utilidad para Agroemex. (Alianza 1 y 2).

Por otro lado, existe una oportunidad que se está construyendo para que Agroemex participe en un fondo de capital de riesgo a partir de la alianza con la Asociación Mexicana de Fondos de Capital de Riesgo (Amexcap) (Alianza 3).

11) La Organización (productora de café orgánico) potencialmente llevará a cabo una alianza con la exportadora C&C. C&C buscará canales de exportación para el café orgánico que produce La Organización. (Alianza 2). Fundemex está en busca de una alianza para la comercialización de cápsulas de café en tiendas departamentales o de autoservicio.

12) Hotel Ecoturístico El Cielito con Elara y la empresa de autobuses ETN. Elara instalará una antena de conectividad satelital en el Hotel con el objetivo de que pueda acceder a internet, con ello contar con página web, responder a tiempo las llamadas telefónicas, lograr mayores ventas e ingresos. ETN, colaborará en el diseño de la página web y en la elaboración de la estrategia electrónica. También en la promoción del hotel en la revista de la compañía, los flyers que se entregan junto con el boleto de autobús y en los videos de promoción que se exponen en los autobuses. (Alianza 1 y 2).

13) Recorridos Ecoturísticos de Ventanilla con ETN. ETN, colaborará en el diseño de la página web y en la elaboración de la estrategia electrónica. (Alianza 1).

14) Palicam con Price Waterhouse Coopers (PWC). PWC asesorará en el análisis del mercado para el mango manila y las opciones de la empresa con un enfoque de mercado.

15) Tekali con Universidad Mondragón. La Universidad especialista en economía social y solidaria llevará a cabo un análisis del entorno del mercado y la competencia. Colaborará en la elaboración del plan de negocios para el fortalecimiento institucional.

### Incidencia en lo público

#### ¿La experiencia contribuye(ó) a construir y/o ampliar los espacios de participación pública para la comunidad - organizaciones de base y los demás actores involucrados?

4

#### Explique su respuesta

El Programa de Fortalecimiento a la Empresa Social es un programa sistémico que consta de 4 ejes:

Eje 1: Vinculación empresa privada y empresa social.

Eje 2: Inclusión financiera.

Eje 3: Fortalecimiento al ecosistema de las empresas sociales a través de la política pública.

Eje 4: Difusión del conocimiento.

El Eje 3, busca crear mejores condiciones para el ecosistema en el que participan las empresas sociales con una perspectiva en donde



las personas tengan una amplia participación para mejorar las políticas públicas. Lo anterior se hace a través de los propios acuerdos con el sector empresarial que al tener como centro a la persona, fomentan la autoestima, el sentido de pertenencia y logro, el trabajo en equipo y por consiguiente la unidad de las personas. Esto los empodera en forma individual y comunitaria para participar en el diseño de programas, estar mejor organizados, conscientes de las limitaciones y retos, y por lo tanto ser más eficientes al momento de las gestiones con la autoridad.

### ¿La experiencia influye(ó) en el diseño de políticas, programas y medidas del gobierno?

5

#### Explique su respuesta

En forma complementaria a la pregunta anterior y al eje 3, se contrató un consultor con experiencia en política pública con el objetivo de iniciar un proceso de incidencia para modificar alguna(s) política(s) públicas que tengan un impacto social considerable para mejorar el ecosistema de las empresas sociales a nivel nacional. El consultor deberá elaborar un marco de referencia con elementos de políticas nacionales e internacionales, presentar un listado de políticas a analizar. Posteriormente, con la participación de diversos actores: empresas sociales y empresas privadas, comunidades, académicos, funcionarios, legisladores, organismos internacionales, se seleccionarán aquéllas (1 ó 2) que cuenten con los criterios de viabilidad, impacto social y consenso.

En una segunda etapa del Programa la(s) política(s) seleccionada(s) se llevará a cabo la etapa de incidencia a través de cabildo. La participación de las personas de las empresas sociales y la comunidad será clave para lograr los resultados en este sentido. Finalmente, se pretende que los resultados sean integrados al Plan Nacional de Desarrollo (2019-2025) del próximo gobierno del República. (ver en información anexa, archivo sobre inclusión financiera y política pública que describe los objetivos y productos esperados sobre el tema de política pública).

### ¿La experiencia influye(ó) en la asignación de recursos públicos del gobierno?

4

#### Explique su respuesta

Sí, el programa influye de forma indirecta, a través de lo comentado en la respuesta a la primera pregunta de este apartado (incidencia en lo público). Asimismo, el programa genera auto confianza de las personas de las empresas sociales (organizaciones de base) y confianza para interactuar con diversos actores entre ellos el gobierno. Por otro lado, busca que las fuentes de obtención de recursos no sean únicamente del gobierno, es más, se busca que en un tiempo razonable sean minoritarias o con una mezcla de diversas fuentes que reduzcan la dependencia hacia el gobierno. Esto evita los programas asistencialistas, las visiones reduccionistas de las personas y aleja a las personas de ser consideradas como rehenes de grupos de presión y/o partidos políticos.

A través del eje 2 del Programa, inclusión financiera, (ver en archivo adjunto: inclusión financiera y política pública), se pretende enlazar/informar a las empresas sociales sobre las alternativas financieras congruentes con la naturaleza de la empresa social. Estas alternativas pueden ser públicas o privadas, nacionales o internacionales. El objetivo es que los oferentes del crédito se sensibilicen de la naturaleza de las empresas sociales, así como que las empresas sociales conozcan, incursionen y prueben otras alternativas más allá de los subsidios gubernamentales.

### La experiencia contribuye (ó) crear o fortalecer canales de diálogo entre la comunidad -organizaciones de base, otras organizaciones sociales y las autoridades públicas del territorio para intercambiar información, generar acuerdos y desarrollar proyectos conjuntos?

5

#### Explique su respuesta

Las empresas sociales están íntimamente ligadas a la comunidad. Están integradas por personas que son parte de la comunidad. No se entiende a la empresa social sin la comunidad, y aunque la comunidad puede sobrevivir sin la empresa social, se vería gravemente afectada puesto que se reduce el diálogo social, la solución de conflictos, la participación democrática y se ve mermada la cohesión social. Las empresas sociales también están estrechamente ligadas a las autoridades públicas del territorio pues al estar constituidas legalmente pagan impuestos, gestionan apoyos y se relacionan con las autoridades para afrontar retos y problemas comunitarios. En relación a otras organizaciones, las empresas sociales contratan permanente o temporalmente (de acuerdo a los ciclos agrícolas, las temporadas de ventas altas o los pedidos especiales), a personas de la comunidad, de otras comunidades que se encuentran organizadas en grupos de ejidatarios, grupos de pequeños productores y organizaciones sindicales cuando se tiene una mayor demanda de productos y servicios.

Por ejemplo, la empresa social Agronegocios de la Ciénega que se dedica a la comercialización de granos, compra la producción de los mismos a pequeños ejidatarios a precios justos, incluso cuando la demanda es mayor existen sobre precios para premiar la oportunidad y calidad en las entregas. Para estos procesos se requiere una amplia interacción a través del intercambio de información, acuerdos y el desarrollo de proyectos conjuntos.

## Capacidades colectivas

### **¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base y los demás actores involucrados adquieran capacidades para construir visiones y acuerdos colectivos?**

5

#### **Explique su respuesta**

La experiencia tiene un enfoque de desarrollo humano y comunitario sostenible. En este sentido, se busca que las personas y por lo tanto las comunidades, tengan aprendizajes individuales y colectivos; se busca que adquieran capacidades, principalmente las siguientes: 1) Toma de decisiones colectivas, a través del fortalecimiento de sus órganos de decisión (gobiernos corporativos); 2) Definición de prioridades, anteponiendo el bien colectivo sobre el bien individual. Esto se logra al momento de construir planes de negocio o comerciales, o en el momento de decidir entre dos proyectos similares, o en las decisiones entre los resultados a corto o mediano y largo plazo. 3) Fortaleciendo el trabajo en equipo, entre los integrantes de la empresa, entre los pequeños productores y entre la empresa privada. Los consultores y empresarios que colaboran con las empresas sociales tienen un papel clave para lograr estos objetivos. Lo interesante de la experiencia es que se lleva a cabo en forma práctica, de acuerdo a los propios retos que cada empresa social tiene.

### **¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base y los demás actores involucrados adquieran capacidades para usar información sobre su entorno para diseñar y ejecutar experiencias?**

5

#### **Explique su respuesta**

Uno de los aprendizajes clave es la necesidad de ampliar la visión sobre el propio entorno donde se encuentra la experiencia. El conocimiento del entorno amplía el conocimiento para construir visiones colectivas y detectar oportunidades de desarrollo sostenible. Sin embargo, la experiencia va más allá, ya que permite el intercambio de información de otros entornos. Por ejemplo, se llevó a cabo un Taller de Validación de Mercado (se adjunta documento: 3. resultados taller de validación de mercado) con la participación de 2 personas de cada una de las 15 empresas sociales que participan en esta primera etapa del Programa. El objetivo general del taller fue transmitir elementos para conocer mejor el entorno del mercado en que se desenvuelve cada empresa social; además cada empresa tuvo la oportunidad de conocer las experiencias e información de servicios y productos de las demás empresas sociales. La interacción y construcción de relaciones entre las personas de empresas sociales, aún de diferentes sectores incrementa las capacidades para usar información y ejecutar experiencias de una forma más eficiente.

### **¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base y los demás actores involucrados adquieran capacidades para planear y formular proyectos?**

5

#### **Explique su respuesta**

De acuerdo a la metodología de la experiencia, no puede haber una alianza formal entre empresa privada y empresa social si no existe un proyecto en común; un plan de trabajo en donde se establezcan los objetivos, lineamientos y compromisos de trabajo. Las empresas sociales adquieren capacidades de forma práctica elementos para planear, formular proyectos y generar alternativas de acción para los mismos. en la formulación de proyectos dependiendo del tipo de producto o servicio desarrollan capacidades para calcular algunos indicadores que en ocasiones son solicitados por inversionistas, promotores de pequeños productores, instituciones crediticias o fondos de capital. Por ejemplo, algunos de estos indicadores son: Regreso de la inversión (ROI), relación costo/beneficio, costeo de productos y servicios, Ebitdea (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), es decir, el beneficio bruto antes de los gastos financieros. Esto permite a las personas decidir cuáles son los productos y/o servicios que les producen un beneficio real en su ingreso, es decir, adquieren la capacidad para decidir cuáles de su productos son más rentables a la vez que la productividad general de la empresa aumenta. Las empresas sociales transmiten esto a los pequeños productores quienes se esperan sean también más productivos. De esta forma se lleva a cabo una experiencia solidaria de transmisión de conocimientos y capacidades con utilidad práctica.

### **¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base y los demás actores involucrados adquieran capacidades para hacer seguimiento a las actividades y resultados?**

4

#### **Explique su respuesta**

Sí, es muy importante el seguimiento y contar con metodologías sencillas de seguimiento. Cada alianza entre empresa social y empresa privada, define el método de seguimiento. Se transmiten algunas técnicas como los cronogramas, sin embargo, lo más importante es la transmisión de la importancia de honrar los compromisos y de la perseverancia de las actividades acordadas. Asimismo, se pide que se nombre a un responsable para dar seguimiento a las actividades y resultados. Por parte de Fundemex, se contrató a la Universidad

Mondragón (especialista en economía social) para ser un facilitador en la elaboración de planes de trabajo, su seguimiento y de constatar que las empresas sociales adquieran capacidades.

### **¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base y los demás actores involucrados adquieran capacidades para evaluar los resultados, analizar y ajustar las actividades y estrategias?**

4

#### **Explique su respuesta**

Lo único seguro es la incertidumbre. En este sentido, las acciones de desarrollo sostenible deben estar expuestas a la evaluación y a los ajustes necesarios, puesto que cada vez el entorno es más cambiante. Las empresas sociales lo experimentan continuamente. Por ejemplo, en el sector agrícola y de ecoturismo, el clima y las plagas son situaciones que afectan las actividades y estrategias consideradas. También la demanda de ciertos productos por parte de los compradores. En este sentido, la experiencia transmite la importancia de contar con cursos alternativos de acción y plantearse diferentes escenarios. Los resultados se evalúan en relación a los objetivos propuestos. Fundemex y la Universidad Mondragón tienen el rol de acompañar, facilitar y colaborar con las empresas sociales y privadas para analizar y ajustar las estrategias necesarias y con ello lograr las metas que se hayan establecido. Ejemplo de ello, es la empresa social Orgánicos de la Chontalpa, la cual ha tenido que esperar el ciclo de cosecha para entregar muestras de cacao de acuerdo a las especificaciones solicitadas por la empresa privada Chocolates Ibarra, mientras tanto han aprovechado el tiempo para definir las oportunidades de esta alianza a través de un diagnóstico de sus necesidades y oportunidades principales. Otro ejemplo, es el Baaxal la cual mientras espera el ciclo del cacao, está diseñando una cafetería para contar con un punto de venta adicional. Es importante señalar que la evaluación de avances y resultados se realiza constantemente. Existe otra evaluación más integral cuando se concretan ciertos compromisos establecidos entre cada empresa social y empresa privada de acuerdo al plan de trabajo y tiempos establecidos de común acuerdo. A nivel general, Fundemex está llevando a cabo la sistematización de las experiencias, ordenando los aprendizajes generales, por alianza, por sector. Lo anterior con el objetivo de que en una segunda etapa de la experiencia se reduzcan los tiempos para llevar a cabo las alianzas, se influya más en la construcción de confianza y el modelo pueda aumentar su replicabilidad.

### **¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base adquieran capacidades para administrar recursos?**

5

#### **Explique su respuesta**

En las empresas con menor grado de institucionalidad como Tekali o Palicam, el fortalecimiento de la administración de recursos (financieros, técnicos y humanos) es la prioridad. Para ello, Fundemex contrató a consultores con el objetivo de que ayuden a esas empresas a incrementar sus capacidades. En otros casos, como el del Hotel Ecoturístico Masehual, el Grupo Hotelero Misión trabajará junto con ellos para fortalecer esta capacidad. Otro hecho, es el de Cooperativa El Grullo, en este caso, la empresa Sofftek, diseñará y desarrollará junto con ellos un sistema para la mejor administración de recursos: Si bien la parte técnica será la aportación de Sofftek, El Grullo participará activamente en el diseño y ello ampliará sus conocimientos y capacidades.

### **¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base adquieran capacidades para acceder a nuevas fuentes de recursos?**

5

#### **Explique su respuesta**

Sí. En primer lugar, se busca que las empresas sociales diversifiquen sus fuentes de ingresos. Como se explicó anteriormente, su interlocución y capacidad se expanden para la obtención de recursos gubernamentales. Sin embargo, se promueve que conozcan y apuesten por otras fuentes de recursos como son: Fondos de capital, créditos bancarios, créditos de instituciones sin fines de lucro, fondos de inversión, entre otros. En segundo lugar, se está elaborando un mapa financiero (componente 2 del Programa de Fortalecimiento a la Empresa Social. Ver archivo adjunto: inclusión financiera y política pública) que tiene por objetivo acercar a la oferta de capital con la demanda en congruencia con la naturaleza de las empresas sociales. Será una plataforma donde se podrá consultar la mejor fuente de recursos en relación a las características de empresa social. En este sentido se contribuye a ampliar la visión de fuentes de financiamiento y se amplia la capacidad de análisis de las personas de las empresas sociales. Por otro lado, se motivó a 4 empresas sociales a participar en nuevas fuentes de recursos como son los fondos de capital de riesgo. Específicamente, se tuvo un encuentro con la Asociación Mexicana de Fondos de Capital de Riesgo (Amexcap) quien ofrece capacitar y guiar a estas empresas para acceder a estos fondos y con ello concretar proyectos que se encuentran detenidos por falta de recursos. De las cuatro empresas sociales ( Bioespacio, Agronegocios de la Ciénega, Agroemex y Cesmach, las dos últimas decidieron continuar en el proceso. Actualmente se están evaluando sus propuestas, fortaleza interna y posibles fondos en los que pudieran participar.

### **¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base y los demás actores involucrados adquieran capacidades para negociar y resolver conflictos?**

5

### Explique su respuesta

Definitivamente. En primer lugar, tienen que tratar con nuevos actores como es el sector privado, cuya visión, tiempos, indicadores e incluso lenguaje es diferente. Ahí comienza una primera etapa en donde la empresa social debe enfrentarse a una realidad diferente. En segundo lugar, se aprende a recibir opiniones diversas y a conocer perspectivas diferentes sobre las prioridades de la empresa social y la empresa privada. Por ejemplo, las empresas sociales no tienen como una de sus prioridades el fortalecimiento de sus órganos de gobierno, aunque muchos de ellos carecen de orden, sistematización y procesos. Por lo anterior, los consultores, sensibilizarán a las personas sobre la importancia de mejorar la toma de decisiones, métodos para resolver conflictos internos o para negociar. Se transmite la relevancia de aprender a negociar primero internamente (con los propios compañeros) para después llevarlo a cabo con terceros.

### ¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base y los demás actores involucrados adquiera capacidades para acceder a espacios de participación?

3

### Explique su respuesta

No es uno de los objetivos centrales de las experiencias pero de forma indirecta contribuye a estas capacidades. A través de el fortalecimiento de la autoestima personal y de las capacidades colectivas. A través de la reflexión sobre los logros obtenidos y los resultados potenciales que se pueden obtener. A través del compartir experiencias y ampliar la visión. A través de gestionar recursos públicos o privados.

### ¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base y los demás actores involucrados adquieran capacidades para cooperar y trabajar en alianza?

5

### Explique su respuesta

Es el centro de la experiencia, la columna vertebral del Programa de Fortalecimiento a la Empresa Social. Las alianzas son un medio de transmisión de capacidades en forma práctica, tomando en consideración las necesidades y retos de la empresa social y también las expectativas, responsabilidad social y solidaridad de las empresas privadas. También es una forma de VOLUNTARIADO INTELIGENTE para los empleados y empleadores de la empresa privada quienes ponen su talento y habilidades en forma probono al servicio de las personas que integran las empresas sociales. El ejemplo de la cooperación solidaria es una forma eficiente de llevar a cabo alianzas en donde gana tanto la empresa privada como la empresa social. Las alianzas tienen una perspectiva subsidiaria, es decir, la organización con mayores capacidades interviene únicamente donde la de menor capacidad no puede. El Programa de Empresa Social impulsado por la Fundación del Empresariado en México A.C. (Fundemex) busca concretar alianzas entre las empresas privadas y las empresas sociales para que exista intercambio de capacidad y aprendizajes que deriven en desarrollo sostenible. (ver archivo adjunto en sección información adicional sobre las alianzas entre empresas privadas y empresas sociales. Si se da "click" en modo presentación en los íconos de las empresas sociales Baaxal y Taselotzín aparece un ejemplo de ficha sobre el seguimiento de la alianza) Por otro lado, también se fomenta la cooperación solidaria a través del fondeo para el Programa que en gran medida se lleva a cabo a través de de los donativos que hacen pequeñas, medianas y grandes empresas. Las pequeñas y medianas empresas a través de pequeñas aportaciones. Las grandes empresas y bancos que creen y han aportado recursos económicos a la experiencia son 7: Cemex y ADO (integrantes de RedeAmérica), Fomin, CAF, Citibanamex, Promotora Social México y Metlife.

## Resultados en Desarrollo Sostenible

### ¿La experiencia contribuye (ó) a disminuir las condiciones de pobreza en la comunidad y el territorio?

4

### Explique su respuesta

#### Suministre resultados cuantitativos o cualitativos para sustentar las transformaciones observadas

Sí. porque impulsa la institucionalidad de la organización de base, su sostenibilidad en el tiempo y las relaciones entre organización (empresa social) y la comunidad. Estos factores son medios para disminuir las condiciones de pobreza en la comunidad y el territorio. Es claro que esta disminución se alcanza en el mediano y largo plazo. La experiencia sirve para promover condiciones y ampliar la visión sobre oportunidades y alternativas que las personas de base no habían considerado o consideraban que no eran alcanzables para ellos. Contribuye a reducir las condiciones de pobreza porque genera capacidades, empoderamiento y rompe con el aislamiento, no sólo físicamente, sino en visión sobre la vida y el trabajo, sobre la relaciones de colaboración, y sobre la forma de interacción con el sector empresarial y el sector gubernamental. Algunos ejemplos de resultados generados son los siguientes: Baaxal (chocolates)

disminuirá el costo de producción del chocolates, a través de su alianza con Chocolates Picard. Actualmente la barra tiene un costo de maquila de 27 pesos y la calidad deja mucho que desear. Picard ofrece dar un precio aproximado de 15 pesos y mucho mejor calidad. El margen les permitirá incrementar ingresos, distribuir mejores ganancias entre los productores de cacao y con ello coadyuvar en la reducción de la pobreza. Otro ejemplo, es Agroemex, (productora de ajonjolí y aceite), quien al participar en la capacitación sobre validación de mercado (ver archivo adjunto en la sección información adicional:3. resultados taller de validación de mercado), logró desarrollar capacidades y mayores posibilidades de desarrollo de jóvenes del Istmo de Tehuantepec en Oaxaca, uno de los territorios más pobres de todo el país. Otro resultado en este sentido es la empresa Bioespacio, ubicada en el estado de Sonora, en la comunidad de Etchohuaquila, en donde se ha reducido la migración gracias a las fuentes de empleo generadas. Por ejemplo, en la época "pico" que va del mes de diciembre al mes de mayo llegan a emplearse hasta 500 personas. Asimismo, el contar con la certificación "Fair Trade", genera que el importe del sobre precio de .50 usd por caja de hortalizas vendidas se destinen a un fondo para proyectos comunitarios donde los trabajadores en forma organizada definen el destino de los recursos. El fondo al mes de julio ascendía a 6,400 usd. La alianza gestionada por Fundemex con la empresa distribuidora Calimax, generará mayores ingresos y permitirá a Biospacio no depender de un solo cliente y reforzará los logros obtenidos.

En el apartado de información adicional, se incluye el archivo alianzas empresa privada y empresa social: una lámina informa sobre el número total de personas en las cuáles tendría impacto social el fortalecimiento de empresas sociales. En total se tendría un impacto en 10.297 personas, de las cuáles 5,622 son hombres y 4,675 son mujeres. De estos 2,000 son beneficiarios directos y el resto indirectos (especialmente los socios de las empresas El Grullo y La Organización, quienes captarían ingresos adicionales indirectos (trazabilidad) en aproximadamente 10-12% más).

### ¿La experiencia contribuye (ó) a generar una dinamización económica del territorio donde ocurre la iniciativa?

5

#### Explique su respuesta

##### Suministre resultados cuantitativos o cualitativos para sustentar las transformaciones observadas

La experiencia contribuye a generar la dinamización económica del territorio por las siguientes razones:

- 1) Uno de los criterios fundamentales en la selección de las empresas fue su estrecha relación con las comunidades donde se ubican. Por ello, no se aceptaron empresas familiares que si bien pueden tener relación con la comunidad, esta relación es limitada. Los consejos u órganos de gobierno de las empresas sociales piensan con una visión de comunidad y no únicamente de familia. Aunque valoramos la importancia que la familia tiene para la comunidad y el tejido social.
  - 2) Las empresas sociales son un medio para generar comercio, intercambios alianzas, negocios, aprendizaje, colaboración. Esto genera flujos de recursos e ingresos que fortalecen la dinámica económica de comunidades y territorios. Algunos resultados en ese sentido son: El hotel eco turístico Canto de la Selva ha generado nuevas oportunidades, especialmente para jóvenes y mujeres que no trabajan el campo y que no poseen tierras. La dinámica que ha impreso el hotel en 4 comunidades genera 170 empleos permanentes y temporales. Ha generado que otros ejidos comiencen a desarrollar otros emprendimientos turísticos y que las personas de base no sólo piensen en el territorio en términos agrícolas o forestales. La alianza con Grupo Posadas, en especial con su hotel de aventura ubicado en el Estado de Campeche, está enfocada en mejorar la calidad en el servicio hacia el huésped y, realizar pasantías de conocimiento y aprendizaje mutuo. Las áreas de crecimiento con mayor oportunidad son: gastronomía (mejorar sabor y presentación de productos), atención al cliente (mejorar en reservaciones, integralidad de servicios) y en estrategia de mercadotecnia de nicho para atraer a segmentos específicos al hotel eco turístico. Con la vinculación impulsada por Fundemex, se busca incrementar en por lo menos un 15% la ocupación hotelera a lo largo del año, generando ingresos adicionales para las personas en un 18%, y generando aproximadamente 4 empleos permanentes y 6 temporales.
- Otro ejemplo, es la empresa Cooperativa El Grullo, quien a través de sus 3 tiendas representan la 3a. fuente de empleos del municipio (después de la industria azucarera y el gobierno). Asimismo, cuenta con 3,900 socios quienes pagan una cuota de entrada y cada vez que compran en las tiendas acumulan puntos para ser canjeados después por productos. Cada socio representa a una familia, lo que equivale al 16.4% de la población del territorio del Grullo, Jalisco. Asimismo, es política de la tienda dar facilidades para que los pequeños productores locales y regionales tengan acceso a puntos de venta en las tiendas. La alianza con la empresa privada Sofftek permitirá desarrollar un sistema en línea que les permita mejorar el control de los inventarios, reducir las mermas, controlar mejor la productividad de las diferentes áreas de las tiendas. Es importante, destacar que esta alianza les ayudará a afrontar la llegada al territorio de grandes cadenas comerciales y podrá incrementar la adquisición de productos de los socios en un 10%. Estos resultados generan dinamización económica en el territorio y un ambiente favorable para el desarrollo.

### ¿La experiencia contribuye (ó) a generar un mejor cuidado del ambiente en el territorio donde ocurre la iniciativa?

4

#### Explique su respuesta

##### Suministre resultados cuantitativos o cualitativos para sustentar las transformaciones observadas

La definición de empresa social para términos de la experiencia es: Aquel unidad económica rentable que genera valor económico, social y ambiental a personas y comunidades en situación de pobreza y/o vulnerabilidad. En este sentido, uno de los criterios al seleccionar a las empresas sociales es que estén dispuestas a trabajar y mejorar en sus procesos en el cuidado del medio ambiente.

Diciembre 13 de 2016

Algunas de ellas ya tienen procesos avanzados en este sentido como Cesmach y La Organización, las cuales producen café orgánico y que se encuentra certificado. Biospacio produce hortalizas orgánicas con procesos que generan valor ambiental, lo mismo que Agroemex con el ajonjolí y su aceite. Fundemex, está trabajando en la vinculación comercial que les permita crear economías de escala para comprar fertilizantes orgánicos y así mantener los procesos amigables con el medio ambiente.

En el caso de los hoteles ecoturísticos, las indígenas de Masehual producen jabones naturales que se ofrecen a los huéspedes y que también están a la venta del público. La Ventanilla recibe animales maltratados o en peligro de extinción y son cuidados en su reserva. Canto de la Selva cuenta con manejo de residuos, no utiliza detergentes o jabones químicos y comienza a utilizar energía solar. Las demás empresas si bien no han desarrollado procesos formales para el cuidado del medio ambiente, no generan procesos que vayan en contra del mismo. La experiencia contribuye a mejorar el cuidado del medio ambiente al seleccionar empresas que en primer lugar no lo estén dañando (como por ejemplo, ejidatarios que utilizan fertilizantes químicos), en segundo lugar, promoviendo entre las empresas que tienen acciones en ese sentido a que las sistematicen, en tercer lugar difundiendo los avances y en cuarto lugar, impulsando o transmitiendo ideas para que las empresas que no tienen procesos en este sentido, los lleven a cabo.

### **¿La experiencia contribuye (ó) a generar una mejor institucionalidad y a fortalecer la ciudadanía en el territorio donde ocurre la iniciativa?**

5

#### **Explique su respuesta**

##### **Suministre resultados cuantitativos o cualitativos para sustentar las transformaciones observadas**

La iniciativa impulsada por el Consejo Coordinador Empresarial Mexicano (CCE) y su Fundación, Fundemex, lleva como nombre Fortalecimiento e Impulso a las Empresas Sociales. El nombre trasmite la esencia de la experiencia. En este sentido, es esencial mejorar la institucionalidad de las empresas sociales (organizaciones de base) a través de: mejorar procesos, toma de decisiones, fortalecer órganos de gobierno y/o generar una mayor comprensión del mercado y su dinámica. Indirectamente, la experiencia fortalece las relaciones de convivencia, el diálogo social y la capacidad para resolver conflictos, elementos clave para una mejor ciudadanía. Especialmente, se promueve la confianza y colaboración entre el sector privado y el sector social, para trabajar juntos en la generación de riqueza y la resolución de problemas y retos comunes.

Por ejemplo, la empresa Decora y Construye, ubicada en la comunidad de Amealco, Querétaro cuenta con 104 socios y empleados indígenas. Esta empresa social cuenta con una fuerte vinculación con la universidad intercultural indígena de la localidad para desarrollar proyectos regionales. La alianza con la empresa Price Waterhouse Coopers (PWC) está generando un mayor entendimiento del mercado y permitirá tomar mejores decisiones a su consejo en relación a las estrategias de negocio que deben seguir en los próximos años, en relación a su fortalecimiento institucional y a su relación con otras instituciones incluyendo la iniciativa privada y el gobierno.

La experiencia está fortaleciendo las capacidades sociales de los socios de las 15 empresas participantes.

### **¿La experiencia contribuye (ó) a la profundización de valores y prácticas democráticas?**

4

#### **Explique su respuesta**

##### **Mencione datos o hechos ejemplifiquen los resultados**

El diálogo es el primer paso para el fortalecimiento democrático, un puente que requiere refuerzo, son los vínculos solidarios y de cooperación entre el sector privado y el sector social. El segundo paso, es la creación o fortalecimiento de la confianza. En este sentido, la experiencia transmite la importancia de concretar acuerdos entre diversos aliados, romper paradigmas y fijar metas de trabajo conjuntas. El trabajo y los logros a través del mismo son un medio eficiente de generar confianza. El tercer paso, es el logro, concretar acuerdos genera confianza, impulsa la participación y genera motivación para afrontar nuevos retos tanto en las empresas como en el trabajo con la comunidad. Un ejemplo en este sentido, es la sensibilización por parte del equipo de Fundemex de la necesidad de fortalecer los órganos de dirección y de contar con metodologías para la resolución de conflictos. En una segunda etapa de la experiencia, se propondrá a las empresas llevar a cabo talleres de fortalecimiento de sus órganos de gobierno para que las decisiones mantengan la esencia comunitaria, sean más pertinentes y más oportunas; a través de ello se destacarán los valores y prácticas democráticas.

### **¿La experiencia contribuye (ó) a la inclusión de las diversas voces e intereses de la comunidad y los diversos involucrados?**

5

#### **Explique su respuesta**

##### **Mencione datos o hechos ejemplifiquen los resultados**

Como se ha señalado anteriormente, las empresas sociales tienen como uno de los objetivos principales generar empleos dignos, dinamismo económico y oportunidades para las comunidades en donde se encuentran las empresas sociales. Todas las empresas tienen consejos en donde se escuchan las voces de las personas de las comunidades, en donde se discute y proponen acciones para

generar empleos y priorizar los problemas y las posibles acciones de solución.

Un ejemplo con resultados positivos es la empresa social Orgánicos de la Chontalpa, ubicada en el municipio de Comalcalco Tabasco. Orgánicos promueve la creación y fortalecimiento de organizaciones autogestivas en diversas comunidades para establecer centros regionales de acopio de cacao. Otro ejemplo, es Agronegocios de la Ciénega quien está formando y capacitando a 150 productores de las comunidades para aumentar su productividad. Para lograr la cohesión social de estas dos cadenas productivas, es necesario escuchar los intereses, necesidades y aportaciones de las diversas personas que participan en estos procesos sociales. La alianza que se está conformando entre Orgánicos de la Chontalpa y Chocolate Ibarra es producto de la confluencia y voluntad de las personas que integran estas dos empresas y que tiene amplio sentido social para el desarrollo sostenible de las comunidades de base. Si Orgánicos mantiene una calidad adecuada en la producción del cacao, Ibarra está dispuesta a comprar su producción y profundizar la alianza para que el impacto comunitario sea mayor. En cuanto a la empresa social Agronegocios de la Ciénega, se está construyendo una alianza con grupo Melder, empresa privada líder en el occidente de México. Estas dos empresas están trabajando en una alianza para generar una cadena de valor que aumente la productividad de las dos empresas, garantice el abasto de granos y promueva los intereses de los pequeños productores de granos.

### ¿Cómo valora el efecto o la influencia de esta experiencia sobre el desarrollo sostenible del territorio?

5

#### Explique su respuesta

#### Mencione datos o hechos ejemplifiquen los resultados

Definitivamente el efecto es amplio y muy positivo. Por parte de las personas de base y sus comunidades se reconoce el esfuerzo de acercamiento del sector privado con una visión más social y solidaria. Por parte del sector empresarial, se reconoce el valor de las empresas sociales como medio para reducir la pobreza, generar desarrollo y disminuir problemas como la pobreza, la delincuencia y la migración. El trabajo y la cooperación, en forma subsidiaria y solidaria, es el único medio para generar desarrollo sostenible.

Ejemplo de un resultado en este sentido, es la empresa social Palicam (productora de mango), ubicada en la comunidad de Palizada en el estado de Campeche ubicado en el sureste de México. La consultoría que la empresa privada PWC/OptiLean está trabajando junto con Palicam detonará el desarrollo sostenible a partir de la consolidación de las siguientes acciones: Rediseño de la estructura organizativa y jurídica, identificación y desarrollo de canales de distribución de producto fresco que garanticen el pago justo a todos los pequeños productores, análisis del alcance e impacto de la incursión en procesos agro industriales que generen valor al producto, investigación de mercado para determinar diferenciales al producto tales como producción orgánica, artesanal, comercio justo y/o huella de carbono.

La experiencia parte de las necesidades de cada organización con el objetivo de ser congruentes con las necesidades de las personas y sus comunidades, creando lazos de confianza perdurables a través del trabajo y promoviendo la cooperación formal que generen oportunidades y desarrollo sostenible en los territorios.

### Información adicional

#### Si desea resaltar algún aspecto de la experiencia, utilice este espacio

Aspectos distintivos de la experiencia de Fortalecimiento e impulso a la empresa social:

1. Se basa en la activa participación del sector empresarial para fortalecer a las Empresas Sociales a través de alianzas de cooperación, estratégicas y de negocios.
2. Cuenta con un enfoque sistémico, a partir de 4 ejes estratégicos.
3. Promueve el desarrollo de capacidades y el empoderamiento de personas y comunidades de base, a través del fortalecimiento de Empresas Sociales.
4. Es innovador debido al papel relevante de las empresas privadas en la transferencia de conocimientos, capital social y empoderamiento de las Empresas Sociales.
5. Contribuye con los objetivos del desarrollo sostenible:  
Objetivo #1 Combate a la pobreza, #2. Promueve la agricultura sostenible, # 8. Promueve el crecimiento económico inclusivo, el pleno empleo y el trabajo decente para todos.
6. Genera y difunde aprendizajes y logros como forma de sensibilización sobre la importancia de la economía social y solidaria para reducir la pobreza y motivar a la colaboración entre sector privado y sector social.

Aprendizajes que se han obtenido hasta el momento derivados de la aplicación de la experiencia:

- Es un programa congruente con la naturaleza del sector empresarial y la misión de Fundemex.
- Tiene un verdadero impacto social ya que puede mejorar ingresos de las personas de comunidades de base, crean confianza, colaboración, genera habilidades y es sostenible.
- A casi todas las empresas privadas les parece innovador, aunque es complejo de operar.
- Los aliados le apuestan al Programa por la participación del Consejo Coordinador Empresarial Mexicano y las alianzas que pueden concretarse.

Diciembre 13 de 2016

- La experiencia de Fortalecimiento a la Empresa Social es más que un programa, implica un cambio cultural en la forma de colaboración del sector privado y el sector social.
- Las alianzas llevan mucho más tiempo del esperado, apoyan temas específicos. Surgen oportunidades adicionales.
- Para que estos tiempos se reduzcan tiene que existir una intervención continua de la alta dirección de la empresa privada. Son más rápidas en su respuesta y compromisos las empresas privadas medianas.
- En la vinculación hay que partir de la demanda más que de la oferta.
- Los programas que generan desarrollo sostenible, fortalecen la confianza y la colaboración, generan capacidades y promueven el desarrollo humano necesariamente llevan tiempos de implementación de mediano y largo plazo.
- Los procesos decisorios de la empresa privada y de la empresa social son colectivos y requieren de tiempos de análisis considerables.
- Al ser un modelo innovador, se impulsa un cambio cultural, sobre el cual la mayoría de las empresas privadas no cuentan con la estructura, personal, proyectos y/o visión para llevar a cabo las alianzas.
- Hay que ajustarse a los tiempos de los ciclos agrícolas.
- Falta conocimiento y sensibilidad en las empresas privadas sobre la responsabilidad social de desarrollo humano sostenible.
- Los departamentos de compras y/o comerciales son muy rígidos en sus políticas y normas.
- Son necesarias los contactos al más alto nivel de la empresa privada y un seguimiento permanente de la alta dirección para el impulso al Programa.
- Es necesario contar con mayor información del mercado sobre los productos y servicios que ofrece la empresa social.



<http://fundemex.mondragonmexico.edu.mx>

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



[1. presentacion fundemex empresa social desarrollo base.pptx](#)

[3. resultados taller de validación de mercado.pdf](#)

[alianzas entre empresas privadas y empresas sociales.pptx](#)

[inclusión financiera y política pública.pptx](#)

[perfil empresarial taseletzin - fundemex.pdf](#)

---