



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN

EL EMPRESARIO SOCIAL

TRABAJO ESCRITO PROFESIONAL  
OPCIÓN INVESTIGACIÓN MONOGRÁFICA  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN  
(ORGANIZACIONES)

PRESENTA:  
OMAR ZEPEDA LÓPEZ

TUTOR: M.A. MIGUEL ÁNGEL RETA MARTÍNEZ  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
MÉXICO, D.F. ENERO DE 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# Índice

---

Introducción.....	4
Planteamiento del problema.....	8
Objetivos del trabajo.....	13
Justificación de la investigación .....	14
Metodología.....	16
Marco teórico.....	17
El Empresario Social.....	17
Valor Social.....	21
Beneficio propio .....	27
Las fuentes de recursos.....	29
Ética.....	32
Mística .....	38
Innovación .....	41
La Organización Social .....	47
Constitución y estructura legal.....	47
Liderazgo-Administración .....	52
Rendición de cuentas .....	58
Filantropía .....	62
Responsabilidad social .....	66
México en el contexto del Empresario Social.....	70
Necesidad social: Disminuir corrupción. ....	72
El Empresario Social en la búsqueda de solución: Transparencia Internacional, Transparencia Mexicana.....	74
Necesidad social: Desnutrición infantil.....	78

El Empresario Social en la búsqueda de solución: <i>Un Kilo de Ayuda</i> .....	81
Necesidad social: empleo pleno .....	90
El Empresario Social en la búsqueda de solución: <i>Fundación-E</i> .....	95
Conclusiones.....	99
El Empresario Social: Una oportunidad de negocio con un enfoque social. ....	99
El Empresario Social: El cuarto sector .....	104
El Empresario Social y la academia en México. ....	106
El Empresario Social: Una visión personal .....	107
Bibliografía .....	109
Índice de Figuras e Ilustraciones.....	113

# *Introducción*

---

La sociedad siempre ha necesitado del impulso, la creatividad y el valor de sus integrantes para evolucionar; así, desde sus orígenes, ha tenido grandes saltos gracias a descubrimientos como el fuego, la capacidad de organizarse para sobrevivir —caza/pueblos nómadas—, la agricultura —pueblos/sedentarios—, la rueda, la medicina..., etc.

Estas personas con el curso del tiempo han sido tipificadas como emprendedoras, y ha sido gracias a este tipo de seres humanos que los grandes cambios han ocurrido. Desde la Revolución Industrial, con el nacimiento del capitalismo, han nacido grandes personas que han marcado nuestra historia: Edison, Pasteur, Newton, Packard o Ford, entre otros.

Muchos de ellos han llegado a considerarse empresarios y han estado asociados a grandes fortunas, en la idea de que éstos siempre persiguen un beneficio económico y, por ello, las grandes sociedades buscan promoverlos como la base de la generación de riqueza y la capacidad de su sociedad de evolucionar hacia nuevos estadios de desarrollo.

Los empresarios forman empresas, estas empresas en un inicio basan su éxito en la capacidad, inventiva e innovación de su fundador o fundadores. Ideas que muchas veces provocan grandes cambios en la forma de vida de una sociedad: Graham Bell, con el teléfono; Thomas Alva Edison, con la lámpara incandescente y, más recientemente, Bill Gates, con Microsoft o Steve Jobs, con Apple y la difusión de la PC.

Sin embargo, con el paso de los años las sociedades no han alcanzado el nivel de bienestar e igualdad que en teoría sus gobiernos y empresas buscan lograr. Se puede decir que existe una falla en el sistema.

Y es en estas fallas sociales, en donde los gobiernos y las empresas existentes han sido incapaces de realizar su fin máximo, donde surge el Empresario Social y un nuevo tipo de entidad que me permito denominar Organización Social.

Las fallas de la sociedad en algunos puntos son graves: pobreza extrema, falta de atención médica, desnutrición, desempleo, educación insuficiente, hambre, etc.



*Ilustración 1: El Empresario Social<sup>1</sup>*

De acuerdo a ello, el presente estudio se ha realizado con la intención propositiva de nuevas formas de acercamiento a este tipo de organizaciones, y a su generador: el Empresario Social; una oportunidad que tiene la sociedad de invitar a sus integrantes a buscar corregir las fallas que todos vivimos. Esto dentro del contexto de un país como México, en el cual la realidad se impone día con día y pone al descubierto muchas carencias, que se deben ver como oportunidades para mostrar capacidad, valor e inventiva.

Muchas sociedades han tenido éxitos importantes con este tipo de empresarios y, de hecho, sus principales universidades tienen programas que los apoyan, casas editoras que cuentan con revistas que difunden el éxito y la aportación de este tipo de empresarios a su comunidad. (Standford Innovation Review, 2003).

---

<sup>1</sup> Emprendedor Social. Tushneem. <http://tushneem.files.wordpress.com/2009/10/social-entrepreneurship.jpg>. Junio 2010.

Existen organizaciones mundiales que se dedican al fomento de este tipo de actividades, tales como Ashoka y la Fundación Skoll, quienes han logrado difundir el fenómeno en muchas partes del mundo.

La Fundación Skoll busca manejar un cambio global invirtiendo en la conexión entre emprendedores sociales y otros tipos de innovadores, quienes en conjunto buscan resolver los principales problemas que aquejan al mundo.<sup>2</sup>

Por su parte, la Fundación Ashoka —quien cuenta con presencia en México desde los años ochenta y de 2003 a la fecha ha tenido una participación más activa en nuestro país—, busca que los emprendedores sociales inspiren a otros a adoptar y difundir sus innovaciones, demostrando a los ciudadanos que ellos también tienen el potencial para ser poderosos agentes de cambio y hacer una diferencia positiva en su comunidad.<sup>3</sup>

En los primeros días de junio del 2010, se lanzó la Iniciativa México, programa que busca descubrir programas de alto impacto social en la comunidad mexicana y, de igual manera, reconocer a los creadores que puedan contribuir a la transformación de México.



*Ilustración 2: Promotores de Cambio Social.*

<sup>2</sup> Skoll Foundation. <http://www.skollfoundation.org/>. Junio, 2010.

<sup>3</sup> Ashoka México. Ashoka. <http://www.ashoka.org.mx/>. Junio, 2010.

Por otra parte, existen esfuerzos de parte del gobierno mexicano para incentivar las empresas sociales, a las cuales apoyan con capital, desarrollo tecnológico y empresarial, de forma que puedan ser agentes de cambio en sus comunidades. Es importante visualizar si este esfuerzo está dirigido bajo el concepto mundial del emprendedor social o es una derivación en apoyar a comunidades con bajo nivel de desarrollo.

Resulta por demás interesante ver más a profundidad cada uno de estos esfuerzos, así como conocer cuál es el impacto que están teniendo los empresarios sociales en México y otras partes del mundo, buscando con esto comprender este fenómeno mundial del siglo XXI.

## Planteamiento del problema

México es una de las economías más grandes e importantes del mundo por su número de habitantes y producto interno bruto, sin embargo las inequidades existentes en el país son numerosas e importantes. En los últimos tiempos el tema de seguridad y gobernabilidad ha derivado en una disminución de fuentes importantes de ingreso como son el turismo. La competitividad no ha mejorado a los niveles que necesitamos y las inversiones son insuficientes. México representa la economía número 12 del mundo según cifras del *The World Factbook* de la CIA.

#	Región / País	Dólares EUA	#	Región / País	Dólares EUA
1	Unión Europea	14,510,000,000,000	11	Italia	1,760,000,000,000
2	Estado Unidos	14,260,000,000,000	<b>12 México</b>	<b>1,482,000,000,000</b>	
3	China	8,789,000,000,000	13	España	1,368,000,000,000
4	Japón	4,137,000,000,000	14	Corea del Sur	1,356,000,000,000
5	India	3,560,000,000,000	15	Canadá	1,285,000,000,000
6	Alemania	2,811,000,000,000	16	Indonesia	969,200,000,000
7	Reino Unido	2,149,000,000,000	17	Irán	876,000,000,000
8	Rusia	2,116,000,000,000	18	Turquía	863,300,000,000
9	Francia	2,110,000,000,000	19	Australia	824,300,000,000
10	Brasil	2,025,000,000,000	20	Taiwán	717,700,000,000

*Ilustración 3: Principales Economías del Mundo. Producto Interno Bruto*<sup>4</sup>

<sup>4</sup> CIA. *The World Factbook*. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2001rank.html>. Cifras estimadas a 2009.

Siguiendo con la misma fuente, México es el 11<sup>o</sup> país con más habitantes en el mundo.

#	País	Población
1	China	1,330,141,295
2	India	1,173,108,018
3	Estados Unidos	310,232,863
4	Indonesia	242,968,342
5	Brasil	201,103,330
6	Pakistán	177,276,594
7	Bangladesh	158,065,841
8	Nigeria	152,217,341
9	Rusia	139,390,205
10	Japón	126,804,433

#	País	Población
<b>11</b>	<b>México</b>	<b>112,468,855</b>
12	Filipinas	99,900,177
13	Vietnam	89,571,130
14	Etiopía	88,013,491
15	Alemania	82,282,988
16	Egipto	80,471,869
17	Turquía	77,804,122
18	Congo	70,916,439
19	Irán	67,037,517
20	Tailandia	66,404,688

*Ilustración 4: Población Mundial por País<sup>5</sup>(2010)*

A pesar del gran potencial que México tiene como nación, las disparidades en el ingreso familiar son amplias y muy importantes con respecto al resto del mundo. *The World Factbook* presenta el índice GINI, el cual mide la inequidad del ingreso de las familias acorde con una distribución entre el número de familias pobres y ricas, tomando la curva de Lorenz. Acorde con este índice, el país con un ingreso familiar más inequitativo alcanzaría una puntuación de 100 y, el país más equitativo, alcanzaría un puntaje de 0; en este índice México ocupa el lugar 28, con 48.2 puntos (cifras a 2008); el país más inequitativo es Namibia, con 70.7 (cifras a 2003); Bolivia y Haití son los países de América Latina con el ingreso familiar más inequitativo, con 59.2 puntos (cifras a 2006 y 2001 respectivamente)

<sup>5</sup> CIA. *The World Factbook*. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2119rank.html>. Cifras estimadas.

y, el país con el ingreso familiar más equitativo es Suecia al ocupar el lugar 134 de la lista, con un puntaje 23.0 (cifras al 2005)<sup>6</sup>.

Este alto nivel de desigualdad en nuestra economía se ve reflejado en las cifras que CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social) presenta con respecto a los niveles de pobreza en México. Para el CONEVAL, una persona es pobre si es carente tanto en el espacio de bienestar como en el espacio de derechos. El CONEVAL agrega la perspectiva multidimensional de la pobreza. Una persona se encuentra en situación de pobreza multidimensional cuando no tiene garantizado el ejercicio de al menos uno de sus derechos para el desarrollo social, y si sus ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades.

El CONEVAL, dentro de su metodología, muestra niveles de pobreza:

- I. **Pobres multidimensionales.** Población con ingreso inferior al valor de la línea de bienestar y que padece al menos una carencia social.
- II. **Vulnerables por carencias sociales.** Población que presenta una o más carencias sociales, pero cuyo ingreso es superior a la línea de bienestar.
- III. **Vulnerables por ingresos.** Población que no presenta carencias sociales y cuyo ingreso es inferior o igual a la línea de bienestar.
- IV. **No pobre multidimensional y no vulnerable.** Población cuyo ingreso es superior a la línea de bienestar y que no tiene carencia social alguna.

---

<sup>6</sup> CIA. *The World Factbook*. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2172rank.html>. Cifras según año de referencia.

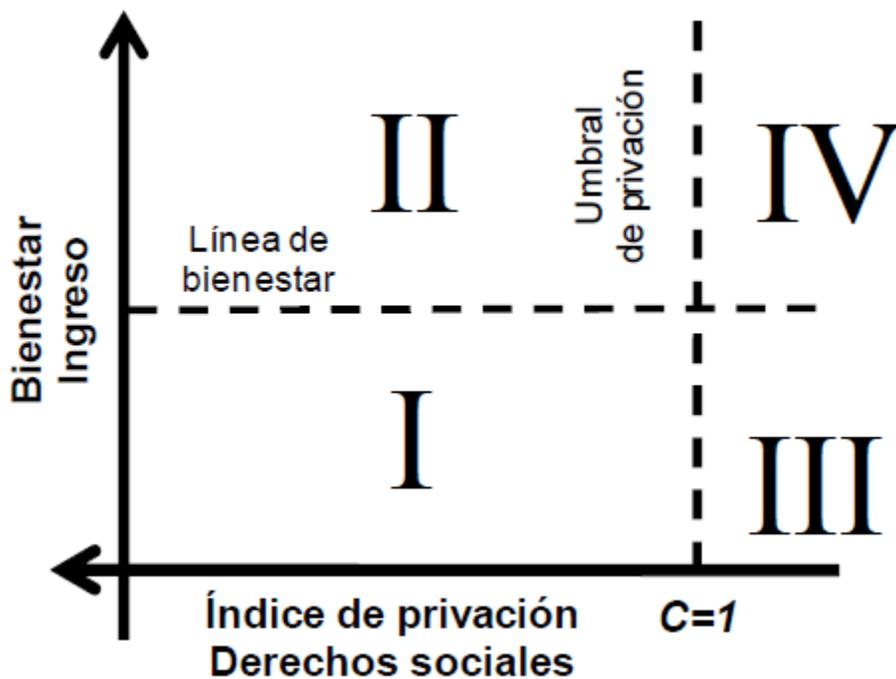


Ilustración 5: Población en situación de pobreza multidimensional (Coneval, 2010)

Siguiendo dicha definición, México del total de su población presenta los siguientes niveles de pobreza.

Pobres Multidimensionales	Vulnerables por carencia social	Vulnerables por ingreso	Población no pobre y no vulnerable
<b>Extremos</b> 11.7 millones 3.7 carencias*	32.3 millones 1.9 carencias*	6.5 millones de	21.8 millones
<b>Moderados</b> 40.3 millones 2.1 carencias* <sup>7</sup>			

Ilustración 6: Habitantes en Situación de Pobreza en México (Cifras a 2010)<sup>8</sup>

El gobierno de México destina una cantidad importante de recursos año con año para el desarrollo social, solo la Secretaría de Desarrollo Social cuenta con un presupuesto de egresos de \$80, 176, 891,338 pesos para el ejercicio 2011. Lo

<sup>7</sup> \*Carencias promedio.

<sup>8</sup> Coneval. *Pobreza en México y en las Entidades Federativas*.

[http://web.coneval.gob.mx/Informes/Interactivo/Medicion\\_pobreza\\_2010.pdf](http://web.coneval.gob.mx/Informes/Interactivo/Medicion_pobreza_2010.pdf). Cifras a 2010.

anterior, sin contar las erogaciones a estados y municipios<sup>9</sup>, la educación pública —con un presupuesto de \$211,186, 159,110 pesos— y la Secretaría de Salud —con un presupuesto de \$89, 892, 000,000 pesos—.

Los egresos en educación, desarrollo social, salud son de \$38, 264,000, 000 pesos, en el ejercicio fiscal 2011, sin considerar a la Secretaría de Economía, que cuenta con un presupuesto de alrededor de \$14 mil millones de pesos.

Muchos son los programas del gobierno que buscan impulsar el desarrollo social y económico de nuestra nación; sin embargo, los resultados han sido magros y las inequidades crecen año con año.

Como sociedad debemos cuestionarnos si estamos manejando los caminos adecuados para salir de una situación compleja. De aquí surgen preguntas como son ¿Qué otras formas de cambio social han tenido éxito en la historia de la humanidad?, ¿la sociedad tiene elementos que hacen posible reducir o atacar de forma distinta las muchas necesidades sin atender?

Es en este contexto que se menciona el caso del Empresario Social, como una forma en que la sociedad busca resolver sus múltiples necesidades, tomando como base la creatividad, innovación y fuerza de sus habitantes.

---

<sup>9</sup> Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Presupuesto de egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2010*. 65.

## *Objetivos del trabajo*

---

- Transmitir la importancia de promover la labor del Empresario Social, resaltando el impacto positivo que este tipo de iniciativas tienen y han tenido en diversas sociedades.
- Dar un panorama actual de la situación del Empresario Social en México.
- Vislumbrar caminos que permitan el desarrollo del Empresario Social en México.

# *Justificación de la investigación*

---

Ante la situación actual de México y la necesidad de explorar nuevos caminos que le den viabilidad a nuestra sociedad, es que se expone el fenómeno del Empresario Social (término conocido como emprendedor social bajo varios actores reconocidos en el medio a nivel mundial). Ello a partir de esto el importante impacto positivo que ha tenido en las sociedades que se han preocupado por fomentarlo. Un tipo distinto de empresario, que no se enfoca exclusivamente en el beneficio económico, sino que sabe combinarlo, detectando oportunidades sociales que no necesariamente serán atendidas por las preferencias políticas de los gobernantes y el empresariado que busca como primer fin el beneficio financiero.

Es importante lograr comprender y difundir la importante labor que realiza un Empresario Social, como una evolución de las labores de filantropía y apoyo social. Es importante tener un bosquejo general de la situación actual del Empresario Social en nuestro país y los retos a que se enfrenta en México para lograr potenciar sus iniciativas.

Existen diversos estadios de desarrollo por los cuales pasa una sociedad. desde finales del siglo XIX lo menciona Federico Engels en *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado*. No se sabe a partir de qué momento pasaron los rebaños propiedad común de la tribu a ser parte de los jefes de familia; sin embargo, es un hecho importante que al suceder le dio un vuelco al comportamiento de esas sociedades. De forma similar, el tener un concepto de empresario en el cual sus capacidades y habilidades las destina no para el hecho de conseguir la mayor retribución a los accionistas, sino para buscar obtener el mayor valor posible a la sociedad, es un suceso que puede resultar trascendental para el desarrollo de la sociedad contemporánea.

Especialmente en países como México, donde como ya se dibujó, la desigualdad, la corrupción y otros vicios sociales son extremadamente grandes —y está claro que los caminos tradicionales no están funcionando— el conjunto de la sociedad no está dando las soluciones que se necesitan para sus grandes problemas. En este hecho cabemos todos: sociedad civil, políticos, comunidades académicas y todos los niveles de gobierno.

# *Metodología*

---

El presente estudio, estructurado de acuerdo a los criterios de la metodología cualitativa, retoma diversos esfuerzos mexicanos —de carácter tanto individual como colectivo— en torno al fenómeno de los empresarios sociales. Más que enfocarse hacia una generalización de los resultados, establece, de acuerdo a Hernández (2003), los fundamentos sobre los cuales pueden implementarse preguntas de investigación que ofrezcan un marco de comprensión inicial del fenómeno. Por último, cabe señalar que las cifras que en él aparecen remiten a sociedades de mayor desarrollo que cuentan con suficiente infraestructura de investigación y recopilación de datos.

# Marco teórico

---

Gracias,  
porque desde mi primer momento,  
guías mi vida y mi pensamiento.  
Oz

## *El Empresario Social*

Dentro del ámbito de los negocios no podemos dejar de mencionar al emprendedor social que en este trabajo es nombrado como Empresario Social que al igual que en los negocios que persiguen lucro, la evolución de emprendedor a empresario se da con el paso del tiempo y la madurez que le da a su negocio. El Empresario Social es una figura que, al igual que un empresario, (con fines de lucro), busca ver cristalizados sus sueños; sin embargo, el Empresario Social se sumerge en medio de la sociedad para ver sus principales problemas y trata de darles una solución mediante su espíritu emprendedor, creatividad y trabajo.

“Empujados por la pasión del cambio social, ellos traen nuevas ideas y las aprovechan para crear empresas sustentables. La primera década del siglo XXI es reconocida como la era de la expansión del Empresario Social. Los empresarios sociales son innovadores que aplican pensamiento fresco a lo que los académicos de nuestros días determinan como “graves problemas”. Un debate internacional se gesta alrededor de lo que se considera un Empresario Social: ¿es alguien quién simplemente genera una empresa con la intención de hacer el bien, crear un cambio social y últimamente conectar a la gente para que se ayude a sí misma? ¿Son las preocupaciones de los empresarios sociales las que por sí mismas lo fundamentan?” (Tarrant, 2007).

Un fundador del emprendedurismo social exconsultor de McKinsey & Co, Bill Drayton, quien creó la Fundación Ashoka, acuñó el término emprendedor social

(*social entrepreneur*), para describir a individuos que combinan el pragmatismo y los métodos orientados a resultados de un empresario, con las metas de un reformador social. (Tarrant, 2007)

Para Tomas Kelley, los empresarios sociales son gente con amplia visión del cambio social sistemático, quienes atacan los problemas de la sociedad desde sus raíces, empleando el espíritu y las herramientas del empresario.

“Ellos rechazan las fronteras tradicionales entre los sectores no lucrativos y el sector lucrativo y llevan a cabo sus planes a través de híbridos denominados empresas sociales, las cuales combinan el alma de las organizaciones sin fines de lucro, con la disciplina y el ahorro de las empresas lucrativas. Aunque los empresarios sociales generalmente son manejados por el deseo de hacer el bien, ellos se ven como gente de negocios que buscan alcanzar un doble fin (financiero y social) o quizás triple (financiero, social, ambiental)” (Kelley, 2009).



*Ilustración 7: El Empresario Social.*

Así, en ejemplos de empresarios sociales, podemos citar casos muy famosos como el de Muhammad Yunus, quien revolucionó la economía al fundar el

Grammen Bank —Bangladesh, 1976— para ofrecer microcréditos y ayudar a las personas a iniciar su desarrollo, dándoles el soporte inicial para que iniciaran su propio negocio. Un modelo de negocio que ha sido replicado en más de 58 países<sup>10</sup>.

La fundación Skoll nos comparte algunas características que bajo su visión cumplen los empresarios sociales<sup>11</sup>:

1. **Ambiciosos.** Los empresarios sociales toman los mayores problemas de la sociedad, para incrementar la vinculación de estudiantes de bajo ingreso y luchar contra la pobreza en países en vías de desarrollo. Estos líderes emprendedores operan en todo tipo de organizaciones, organizaciones sociales innovadoras (sin fines de lucro), empresas con fines sociales, tales como bancos de desarrollo comunitario (con fines de lucro) y, por último, empresas híbridas que mezclan el concepto de sin fines de lucro con el fin de lucro.
2. **Enfocados a una misión.** Generar valor social —no riqueza— es el criterio central de un Empresario Social exitoso. Si bien la generación de riqueza puede ser parte del proceso, este no es el fin en sí. Promover el cambio social sistemático es el objetivo real.
3. **Estratégico.** Como un empresario de negocios, los empresarios sociales ven y actúan sobre lo que otros ignoran: oportunidades para mejorar el sistema, crear soluciones e inventar nuevos acercamiento a la creación de valor social. Y como los mejores empresarios, los emprendedores sociales están fuertemente enfocados e incluso fuertemente manejados en su implacable propósito de una visión social.

---

<sup>10</sup> Skoll Foundation. <http://www.skollfoundation.org/aboutsocialentrepreneurship/index.asp>. Junio 2010.

<sup>11</sup> *Ibid.*

4. **Ingenioso.** Porque los empresarios sociales operan dentro de un contexto social más que un mundo de negocios, ellos tienen acceso limitado al capital y los mercados tradicionales. Como resultado, los emprendedores sociales deben ser excepcionalmente habilidosos y movilizar recursos humanos, financieros y políticos.
  
5. **Orientado a resultados.** Últimamente los empresarios sociales se están manejando para producir retorno. Estos resultados transforman las realidades existentes, abren nuevos caminos para la marginación y destraban el potencial social para lograr un efecto de cambio.

Por otra parte Bill Drayton, fundador y CEO de Ashoka, nos comparte que:

“Un emprendedor social no está contento solo con dar un pescado o enseñar a pescar. Ellos no descansarán hasta haber revolucionado la industria del pescado”.

Ante la globalización y los avances tecnológicos millones de empleos se han perdido y comunidades enteras han quedado sin viabilidad económica. Ya a mediados de los años 90, Vivian Forrester, nos compartió que las universidades están equivocando el camino en la forma de orientación de sus alumnos, prometiendo un empleo que será muy difícil que se consiga y, al que lo consigue, no se le puede prometer una remuneración muy holgada. (Forrester, 2003).

Como una opción clara, tanto para las universidades como para la sociedad, aparece la figura del Empresario Social, quien a través de sus iniciativas busca generar el cambio en los problemas sociales. Sin embargo, ¿qué significado y alcance tiene la frase de agregar valor social? ¿Cómo es posible medir el impacto que una iniciativa o producto tiene en el conjunto de la sociedad?

La visión de agregar valor puede ser muy amplia y tener muchas vertientes<sup>12</sup>. Un empresario busca crear principalmente un valor financiero, el cuál le dé retorno a su inversión y pueda, en un momento dado, estar en línea con los deseos de sus accionistas. Un Empresario Social busca resolver problemas sociales, los cuales muchas veces no están necesariamente asociados a un valor económico o a un producto que pueda tener un éxito comercial; sin embargo, la sociedad está necesitada de sus soluciones.

El valor social de un producto, medido por la Universidad de Harvard, va acorde con el incremento en la productividad para empresarios y ciudadanos cuando usan un producto (Auerswald, 2009). Bajo esta definición, prácticamente cualquier empresario es un emprendedor social. Microsoft —con sus productos que aumentan fuertemente la productividad— sería no solo la empresa de software

---

<sup>12</sup> Existen también el valor de uso y el valor de cambio.

más importante del mundo, sino la Organización Social que más ha aportado al mundo.

Bajo una relación sencilla de la creación de valor: Si un cliente percibe que un producto vale (o estaría dispuesto a pagar) \$3.00 por adquirirlo y el producto tiene un precio de venta al cliente de \$2.5, estos \$0.5 son el valor agregado que el consumidor percibe que gana. Si el costo del producto puesto en las manos del cliente es de \$2.10 para el productor, ese \$0.4 es el beneficio del productor. Sin embargo, ¿cómo medir los beneficios que brindan los productos intangibles a una sociedad



Ilustración 8: Creación de valor<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Imagen 1: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/man-with-thought-bubble-royalty-free-image/56292680>  
 Imagen 2: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/woman-with-thought-bubble-royalty-free-image/56292668>  
 27 de Agosto del 2012

Para esta reflexión se citan a Kris Deiglmeier y Dale T. Miller, quienes en su artículo redescubriendo la innovación social, le dan un enfoque distinto a la innovación social: una solución nueva a un problema social que es más efectiva, eficiente y sustentable, que las soluciones existentes y para las cuales el valor creado atiende primero a la sociedad que a los individuos.

Se afirma que el valor social nos da la capacidad de cubrir una necesidad social de un conjunto de individuos o segmentos de la sociedad: en ese sentido que merece ser atendido por una persona u organización.

Como ejemplo de esto se menciona nuevamente a el premio Nobel de la Paz de 2005, Muhammad Yunus, con su sistema de microcrédito, que otorga pequeños créditos a personas pobres para que inicien su propio negocio, propagando un movimiento mundial y ayudando a un nicho de gente a salir de la pobreza (Berggren, Cover Story: Social Entrepreneurs, 2008).

Auerswald en su artículo *Creating social value*, comparte que existen tres categorías que se deben considerar al momento de medir el valor social: la categoría financiera, la categoría reputacional y la categoría ética (Auerswald, 2009).

Para comprender el rol que juega un empresario es necesario entender el valor residual creado. El más obvio valor creado es el financiero, sin embargo no es el único. Hay dos tipos principales de residuales no financieros: el reputacional y el ético. Por ejemplo, el fundador de una institución no recibe nunca dividendos (residual financiero), pero este dueño ha recibido el residual reputacional que su empresa ha creado.

Existen los casos de Bill Gates o Steve Jobs, como ejemplo de valor reputacional personal. Steve Jobs, a pesar de vivir momentos complejos ante su salida de

Apple, logró un reconocimiento reputacional que lo posicionó como un ícono del empresario contemporáneo.

Otra categoría de valor residual se deriva de la recompensa ética. Esto es lo que les permite a los productos posicionarse como *premium*, body shop, gastando importantes cantidades para transmitir que ellos no persiguen de manera fundamental las metas económicas.

Por supuesto, los empresarios pueden crear mucho más valor social que la ganancia directa en su servicio social. Ellos pueden crear valor social conectándose en actividades que tienen un impacto más allá de lo que directamente hacen, lo que los economistas llaman *externalidades positivas*. El equipo de conservación del Amazonas, ayuda a los indígenas a mantener su patrimonio cultural documentando su conocimiento y a proteger su patrimonio ambiental realizando mapas de sus territorios.

Quizás el beneficio externo más significativo creado por los empresarios sociales es el impacto que tiene en el buen gobierno, ya que son precisamente las fallas del gobierno las que crean oportunidades para el Empresario Social. El beneficio es más evidente en países plagados de corrupción y sectores públicos mal atendidos.

Las acciones de los empresarios de todo tipo sirven para descentralizar poder. Sirven para hacer que los mercados y gobiernos sean más eficientes. Incrementan la transparencia y rendición de cuentas. Ellos ponen presión en los obligatorios (incluyendo el gobierno) para mejorar la calidad de productos y servicios.

Comprendiendo su complejo contexto, el impulso emprendedor es un elemento vital de un proceso que obliga a eficiencias económicas de trabajo en beneficio de, más que en oposición al buen gobierno.

No todos los beneficios de los empresarios sociales trabajan a través de los mercados; en algunos casos éstos actúan directamente para mejorar las capacidades humanas, incrementar la libertad o construir niveles de confianza.

Existen diversas iniciativas o productos sociales que ofrecen intangibles sumamente importantes para nuestra sociedad, como por ejemplo:

El esfuerzo asociado a *Rizaterapia* A.C. (México), fundada por Andrés Aguilar, quien busca promover vínculos de ayuda mutua basados en el sentimiento de la alegría; con un grupo de más de 1,200 voluntarios visita hospitales pediátricos, generales, casas hogar de adultos mayores..., etc.<sup>14</sup>.

Otro ejemplo se ve en el esfuerzo de Estela Villareal Junco con *Unidos lo lograremos* A.C. (México), quien busca promover espacios recreativos en donde puedan convivir la juventud con discapacidades y la juventud sin discapacidades<sup>15</sup>.

Por otra parte, se tiene el caso de Alejandro Calvillo Unna y *El poder del consumidor* (México), quien realiza estudios de productos y servicios, identificando opciones a favor del consumidor y denunciando las prácticas que afectan sus derechos<sup>16</sup>.

En el campo de la salud se cita a José Ignacio Ávalos quien con *Un Kilo de Ayuda* busca erradicar la desnutrición infantil en México para el 2023; un reto titánico considerando que, bajo perspectivas oficiales, la erradicación se lograría en la década del 2080.<sup>17</sup>

La generación de valor social, muchas veces es un intangible, dado que los empresarios sociales se centran en resolver problemas reales de una sociedad o

---

<sup>14</sup> Ashoka México. *Emprendedores Sociales Ashoka*. <http://www.ashoka.org.mx/node/4027>, 2010.

<sup>15</sup> *Ibíd.*

<sup>16</sup> *Ibíd.*

<sup>17</sup> *Un Kilo de Ayuda*. ¿Cómo Ayudamos? [www.unkilodeayuda.org.mx](http://www.unkilodeayuda.org.mx). Mayo, 2010.

de un segmento de la misma. Problemas que, como se mencionó, los gobiernos en muchas ocasiones se muestran incapaces de atender.

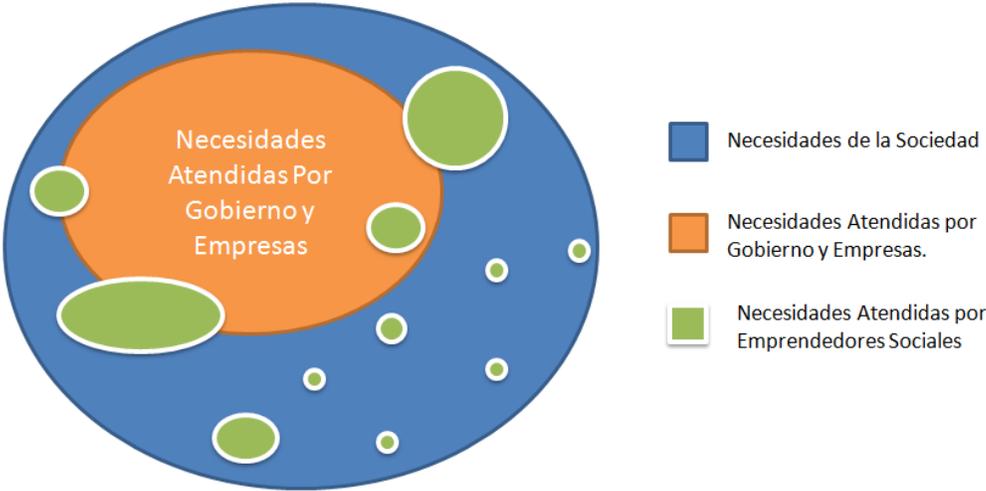


Ilustración 9: Mapa de Atención Necesidades de la Sociedad

Como se observa en la ilustración 9, la atención de necesidades por parte de empresas y gobierno normalmente resulta insuficiente, principalmente en países en vías de desarrollo como es el caso de México. En la medida en que los empresarios se vuelquen a atender las necesidades de la sociedad —sin que busquen el beneficio financiero como fin principal de la empresa— esos huecos de necesidades sin atender se irán haciendo menos y con ello la sociedad podrá alcanzar niveles de equidad.



Ilustración 10: Valor Social<sup>1</sup>

Es la atención de necesidades, sin la búsqueda principal del beneficio financiero, lo que puede generar valor social a las iniciativas de los empresarios sociales.

Es importante remarcar que, como cualquier ejercicio emprendedor, una iniciativa con fin social puede no tener éxito; sin embargo, esto no demerita el esfuerzo de atender una necesidad de nuestra sociedad.

### Beneficio propio

---

Los empresarios sociales encuentran su recompensa en la frontera entre *hacer bien* y *hacerlo bien* (Berggren, *Compassionate Capitalism*, 2008). Sin embargo, esto no significa que no desean ganar dinero. ¿Es esto válido? ¿No les resta fuerza? ¿Cómo entender este tipo de empresario, dado el gran beneficio que le da a una sociedad? ¿México no necesita de este tipo de empresarios sociales? ¿Habrá que esperar hasta que un consorcio haga miles de millones de dólares para que voltee a la sociedad?

Esta reflexión es importante en un país como México, en donde el espíritu de empresario es poco aceptado y donde las grandes carencias sociales saltan a simple vista todos los días. Si se dice que el Empresario Social es una fuerza transformativa, moviéndose desde el límite de soluciones desgastadas a alcances más sistemáticos, creando nuevos negocios y nuevos mercados y cambiando la forma en que el gobierno trabaja, ¿esto no nos da la esperanza de darle una sacudida al *status quo*?

Para Kriesner, el objeto social de un Empresario Social no es distinto al de un empresario con fines de lucro, sólo que sus ganancias se van a la empresa (Berggren, *Compassionate Capitalism*, 2008). Este nicho puede ser una gran oportunidad porque el Empresario Social tiene muy claro que su proyecto debe ser autosustentable y debe buscar que los recursos de donantes no sean la fuente principal o la única para que el proyecto tenga éxito.

Es por esto que se diferencian de las empresas con responsabilidad social y, a su vez, se alejan de las organizaciones benefactoras o filantrópicas. Porque al perseguir la eficiencia logran rentabilidad; al tener ideas innovadoras, tendrán necesariamente una plusvalía reflejada en el valor entre que el mercado siente su idea y el valor real, por lo que los recursos fluirán hacia su empresa.

En el mundo actual, cualquiera de nosotros perseguimos como una necesidad básica el darnos un estilo de vida digno y darle a nuestras familias los satisfactores —comida, vestido, educación, diversión— que podemos, acordes con nuestra capacidad de generar un ingreso. Es en este sentido que no debe ser coartado que un Empresario Social tenga una ganancia, o ¿qué debe hacer? ¿Poner adicionalmente una empresa con fines de lucro y distraerse de su proyecto original?

Es importante poder definir estas bases que le den certidumbre al fenómeno del Empresario Social y eviten los cuestionamientos que lesionan la credibilidad del esfuerzo, máxime en una sociedad plagada de escándalos en donde se ha venido perdiendo la confianza en las personas.

Es por esto que nuestra sociedad debe darle cabida a dicho fenómeno y comenzar a cambiar la forma en que se ve a una persona preocupada por el avance social. En este camino se podrá alentar a las nuevas generaciones a que miren esta labor como parte de su proyecto de vida y, con esto, darle impulso al emprendedor social. No perder de vista que todas las personas tenemos necesidades fundamentales asociadas a percibir un ingreso, el cual debe ser suficiente para darle una vida digna a nuestras familias.

Al entrar en este punto necesariamente sale a la luz la parte de la legislación, en donde debemos de trabajar de igual forma para poder adaptar los tipos de leyes actuales al nuevo escenario; para que esto suceda será necesario primero que se

dé una divulgación y multiplicación de los emprendedores sociales en México, para que en su momento se legisle de forma adecuada y con esto se fomente la transparencia y confianza de la sociedad en este tipo de esfuerzos.

### Las fuentes de recursos

---

La forma en que un Empresario Social busca darle sustento a sus iniciativas es muy variada; durante muchas décadas las personas que decidían apoyar a la sociedad lo hacían por medio de donaciones; ya sea de fuentes gubernamentales o de empresarios que por cuenta propia decidían apoyar las iniciativas como parte de sus actividades filantrópicas.

Sin embargo, bajo el contexto del Empresario Social, éste busca que las iniciativas tengan sustentabilidad a fin de que las donaciones que pueda recibir no sean la fuente principal de recursos para lograr que su proyecto tenga éxito.

Esta visión de la forma de mantener en marcha el proyecto es fundamental ya que la hace menos susceptible a la pérdida de fuentes de financiamiento, la acerca más al comportamiento de empresa (con fines de lucro), la obliga a buscar eficiencia y, por supuesto, a lograr la aceptación del público objetivo.

Cuando un Empresario Social habla de fuentes de recursos piensa en el valor real que su producto-iniciativa tiene en el mercado y en el valor social que está agregando. Lo anterior le da un reto importante, dado que el precio que ofrecen para su iniciativa normalmente suele ser menor que si una empresa con fines de lucro estuviera ofreciéndolo a la sociedad.

Entre las diversas fuentes de financiamiento que un Empresario Social suele encontrar, me permito listar las siguientes:

- 1. Ingresos por ventas.** En una tendencia de varios años, los ingresos por la venta de sus productos-servicios deben significar una parte importante de ingresos, ya que garantizan la viabilidad de la oferta y dan una muestra de la aceptación por parte de la sociedad. El costo del producto-servicio no necesariamente lo debe cubrir el beneficiario del servicio, ya que no siempre contará con los recursos necesarios para cubrirlo. Se deben buscar donantes que conozcan el programa y estén dispuestos a pagar el precio del servicio por una tercera persona. Esto pudiera parecer una donación y, en esencia, lo es; sin embargo, la forma de mostrarlo lo lleva a dar un resultado tangible a quien está subvencionando el costo del producto. Es importante esta diferenciación, dado que le exige al Empresario Social a buscar una forma más comercial de mostrar los beneficios de su iniciativa. No siempre el gobierno y los grandes corporativos estarán en posición de apoyar todas las iniciativas, además las donaciones ofrecen muchas veces el riesgo de no ser recurrentes. Los precios que un Empresario Social ofrece deben ser muy competitivos, dado que no busca un beneficio económico y no debe responder en primera instancia a la plusvalía financiera.
- 2. Donaciones.** Los empresarios sociales buscan las donaciones como una forma de financiar sus actividades; sin embargo, no deben ser su fuente principal dado que este tipo de flujo no siempre resulta recurrente, por lo que al solucionar un punto en el tiempo puede restarle viabilidad en el futuro.
- 3. Asociación con empresas con fines de lucro.** Enganchándose a la práctica de responsabilidad social corporativa, los empresarios sociales pueden hacerse de recursos realizando asociaciones con empresas que vean a la “marca” de la Organización Social (Brand), con un atractivo que les dé beneficios a ambos. En este contexto, el Empresario Social tiene varias opciones: Ceder derechos de licenciamiento, marketing de causa asociada, etc. (Amanda B Bower, 2009).
- 4. Asociación con proveedores.** Una forma creativa es poder asociarse con proveedores, de forma que usando los medios de la responsabilidad social

corporativa, les permita hacerse de los insumos necesarios para su operación a precios preferentes, permitiendo a la marca proveedora ya sea deducción de impuestos por donación o, en su defecto, alguna de las diversas formas de responsabilidad social corporativa.

- 5. Voluntariado.** Un medio para disminuir costos y poder ofrecer el servicio en mejores condiciones es tener un cuerpo de voluntariado que, al ver los beneficios que la iniciativa arroja a su comunidad, sumen su tiempo y capacidades para que el producto-servicio sea entregado. Grandes retos en capacitación, homogeneidad en el servicio y mística, ofrece el tener un cuerpo de voluntarios.

Es importante remarcar que al tirar de la responsabilidad social corporativa y utilizarla como un medio para allegarse de recursos, la Organización Social debe tener sumo cuidado en una publicidad negativa que afecte la percepción de su marca. Por lo que la selección de las asociaciones que se hagan en este rubro debe ser muy cuidadosa y vigilar siempre que no afecte su razón social, imagen o percepción del público, tanto de aquellos que reciben el servicio, como de la sociedad que muestra interés en sus actividades. Adicionalmente, deben vigilar que los recursos ofrecidos sean replicables en el tiempo, evitando que sean recursos de una sola vez.



*Ilustración 11: Pirámide de Ingresos Empresario Social*

Muchas veces, el concepto de ventas resulta ser una situación situacional, dado que ante la falta de recursos las organizaciones sociales se ven la necesidad de salir e intentar comercializar algún producto para subsistir. (Finn, 2004).

El Empresario Social debe buscar siempre que su proyecto sea autosustentable, de forma que sus ingresos sean recurrentes y tengan viabilidad en el corto, mediano y largo plazo.

## Ética

---

La ética en los negocios ha tomado fuerte relevancia después de muchos sucesos que han puesto al mundo entero en una situación jamás imaginada. La grave pérdida de confianza que antecedió a las quiebras de principios de siglo —caso Arthur Andersen, entre otros— fue la antesala de una de las mayores crisis financieras de la historia de la humanidad. El mundo, a partir del último trimestre de 2008, es otro; la gran economía del mundo, los Estados Unidos de América, colapsa por una pérdida generalizada de confianza; los grandes fondos de inversión pierden su valor después de trascender las formas en que lograron su crecimiento.

El mundo financiero se cuestiona: ¿qué paso? ¿Por qué se permitieron estructurar productos derivados, basados en una mezcla de cuentas cobrables y otras que bajo la ortodoxia del control de riesgo financiero tenían una alta probabilidad de caer en impago (resultar incobrables)? Las hipotecas ninja (*subprime*) fueron gestadas en base de crecimientos futuros del mercado inmobiliario, con expectativas positivas por supuesto. En ese momento, el tema ético en los negocios ya se había posicionado en la mente de muchas personas en el mundo.

Después de que muchos fondos de pensiones, inversores de esos subprime han sufrido pérdidas que disminuyeron el nivel de vida de ahorradores de todo el

mundo, muchos de ellos personas de la tercera edad. El mundo se cuestiona: ¿qué paso?, y la ética vuelve a la mesa de discusión. La credibilidad del sistema financiero y del mundo de los negocios es fundamental dado que estos se basan en la confianza, si no existe confianza la gente difícilmente hace negocios y, con esto, se determina el crecimiento o decrecimiento de una sociedad.



Ilustración 12: Crisis Octubre 2008<sup>18</sup>

Sin embargo, la ética no es algo que pueda insertarse en una persona como una política a seguir; es algo intrínseco a nuestro comportamiento, es lo que le da dimensión a nuestros actos. (Garzon, 1999).

Garzón nos comparte que entendemos a la ética no solo como la reflexión en torno al comportamiento de los individuos en la sociedad, sino también como la estructura de ser que hace que nuestros actos sean radicalmente distintos a los de los demás entes.

Es en este sentido que al hablar de ética en los negocios hablamos del comportamiento que las personas tienen al momento de realizar sus actividades cotidianas dentro de una organización.

---

<sup>18</sup> Imagen: [http://cache.gawkerassets.com/assets/images/7/2010/06/500x\\_whforsale\\_01.jpg](http://cache.gawkerassets.com/assets/images/7/2010/06/500x_whforsale_01.jpg), Septiembre 2011

Pero, a su vez, no es posible romper la relación del individuo, miembro de una organización —ya sea a nivel directivo u operativo— y su vida personal; sin embargo, durante mucho tiempo se ha visto esta tendencia, a lo que es un comportamiento dentro de una oficina y el comportamiento que llevamos a nivel personal, familiar o de amistad. Se cita a Carlos Llano Cifuentes, quien comparte:

“La acción exige elecciones y compromisos. Pero unas elecciones se fundamentan encadenándose con otras, hasta llegar a elecciones antropológicas fundamentales. Y la más fundamental es la de determinar que es el hombre. Sin la respuesta a esta cuestión sería imposible organizar a los hombres ni orientarlos hacia finalidades específicas. La dirección se invalidaría a si misma. A fin de escabullirse de este compromiso, se ha construido un sistema ético que denominaríamos de doble moral. (Llano Cifuentes, 1997)”.



*Ilustración 13: Llamado a la ética.*<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Imagen *Llamado a la ética*. You Tube. [http://dianazc.files.wordpress.com/2009/07/etica\\_trabajo.jpg](http://dianazc.files.wordpress.com/2009/07/etica_trabajo.jpg). Junio 2010.

En este sentido, lo que se resalta es que el comportamiento del hombre no se puede separar de la empresa, dado que la empresa misma es una comunidad de personas. Citando a Carlos:

“Cualquier otra perspectiva desde la que consideremos a la empresa, resultaría a la postre superficial. Y la ética que a partir de ella trate de elaborarse, inoperante”.

Sería un documento más dentro de los muchos que se escriban dentro de la empresa, sin ningún sustento.

En este sentido, la ética para un Empresario Social es algo fundamental, dado que su espíritu emprendedor se enfoca para resolver problemas intrínsecos de la sociedad; una iniciativa social que no mire el enfoque ético del ser humano pierde su fuerza y, difícilmente, será apoyada por la comunidad.

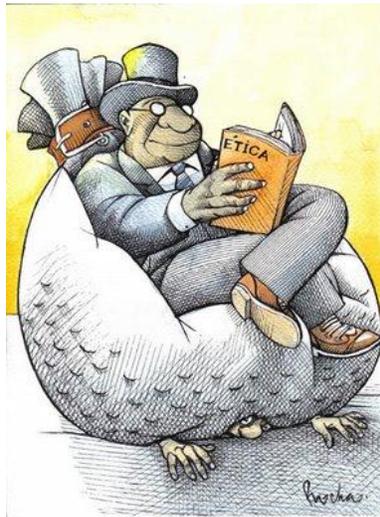
El reto del Empresario Social está en transmitir estos principios a todos sus colaboradores, voluntarios, proveedores y clientes, de forma que el círculo de comportamiento que rijan a la iniciativa esté claramente delimitado y basado en los fundamentos que definen un buen comportamiento empresarial.

Mercedes Garzón nos comparte que la ética y la moral no son lo mismo, pero reconoce que la moral de una época marca el comportamiento ético de su sociedad; para resolver esta situación tenemos a los valores: valores que muchos son universales y entre los que también podemos incluir lo que muchos dan por llamar virtudes.

En este sentido, un Empresario Social debe tomar como base cuáles serán los valores que definen el comportamiento de su iniciativa y responder a ellos como parte fundamental de su actuación empresarial.

Más adelante se muestra que este comportamiento empresarial no es menor y sienta las bases de un componente fundamental para un Empresario Social: la mística de su organización.

Muchas empresas contemporáneas han optado por definir lo que le llaman un código de ética y normas de conducta en los negocios, solo que en ellos muchas veces se cae en ese problema fundamental que define Carlos Llano, como una tendencia a construir una doble moral.



*Ilustración 14: Ética en los Negocios, visión a romper.<sup>20</sup>*

En este sentido, se pueden verter propensiones existentes en países con un alto grado de corrupción: ¿Para una empresa constructora es válido circular un camión en horarios no permitidos por la ley? ¿Sí un comprador exige un porcentaje de la venta está permitido que la empresa se lo dé? ¿El cumplir la norma ecológica es fundamental para la empresa? ¿Cumplir con la reglamentación laboral cabalmente debe ser parte del actuar de la compañía?

Estas situaciones, que muchas veces tienden a ser ignoradas por las empresas, no pueden pasar a segundo término para un Empresario Social, dado que todo su esfuerzo será en vano cuando salga a una sociedad donde él promete estar

<sup>20</sup> Imagen ética en los negocios. You Tube.  
[http://3.bp.blogspot.com/\\_fjYy7B07Nfc/SXnHOgkd1NI/AAAAAAAAAO0/ukG1Ds1cEtI/s400/ETICA+Y+NEGOCIOS+roc-1610-etica.jpg](http://3.bp.blogspot.com/_fjYy7B07Nfc/SXnHOgkd1NI/AAAAAAAAAO0/ukG1Ds1cEtI/s400/ETICA+Y+NEGOCIOS+roc-1610-etica.jpg). Junio, 2010

preocupado por la misma y se compromete a verter toda su creatividad y esfuerzo para apoyarla en alguna de sus carencias.

Definitivamente, para un Empresario Social la cuestión de ética en los negocios no está a discusión y, por supuesto, no puede llevar un doble comportamiento: uno dentro de su organización y otro en su vida personal.

En un estudio del clima ético en las organizaciones sociales (*Nonprofit Organization*) de Inglaterra y Japón, realizado por Rosario Laratta, de la Universidad de Tokio, encuentra que hay una gran preocupación de parte de los directivos de las organizaciones estudiadas de Japón —134 Directivos— sobre el manejo adecuado de los recursos; igualmente, que exista una observancia de los códigos y leyes establecidos en su países. Por otra, los ejecutivos de Inglaterra —128 directivos—, encuentran que deben observar un manejo adecuado de los recursos; sin embargo, al momento de tomar sus decisiones anteponen sus creencias personales y morales sobre el estado de las leyes y ven como algo inseparable su comportamiento personal y el existente en sus organizaciones al momento de ejercer sus creencias personales y morales. Para un ejecutivo japonés:

“reemplazar las leyes con mi juicio moral personal sería totalmente irresponsable y un riesgo real para mi organización y los pagadores de impuestos”. (Laratta, 2009).

En su estudio, Laratta comparte que en el Reino Unido los directivos gustan de basar sus decisiones en su propia evaluación de derechos, principios y valores más que en la opinión del público. En contraste, en Japón, estas decisiones son predominantemente tomadas en cómo impactan a los otros —ambos dentro y fuera de la organización— en el contexto de responsabilidad personal hacia la sociedad y mantener el orden social.

Siempre es importante contar con visión de otras sociedades sobre fenómenos similares.

## Mística

---

El concepto de mística se incluye no desde una interpretación literal del significado de la palabra, sino desde el concepto organizacional que se ha venido gestando desde hace muchos años.

Cuando hablamos que una organización tiene mística, nos estamos refiriendo a la respuesta y cohesión de la organización hacia sus fines máximos; una identificación del conjunto de personas que permiten que la empresa u organismo lance iniciativas y sus integrantes, e incluso la sociedad, reaccionen positivamente a este llamado.

Como un ejemplo cercano tenemos, a un equipo de futbol, el equipo de los Pumas de la Universidad Nacional Autónoma de México: siempre al momento de iniciar un partido en su casa, se toca el himno de dicha Universidad, y existe una reacción en cadena que desconcierta a muchos: prácticamente todo el estadio canta el himno con el brazo extendido al frente. Este hecho, seguido de una secuencia de acciones sobre el manejo del equipo, pueden llevar al mismo a una identificación natural y lograr que miles de jóvenes los sigan y sueñen en estar dentro de sus filas jugando futbol.



*Ilustración 15: Mística PUMAS Universidad Nacional Autónoma de México<sup>21</sup>*

A nivel empresarial se cita el caso de Bimbo, quien en una larga carrera empresarial se ganó mucho respeto al lograr generar íconos del sector como es el pan Bimbo, que en realidad debería ser solicitado como pan de caja. He tenido la oportunidad de conocer varias personas que laboran dentro de la empresa y me llevé la clara impresión de que existe un profundo lazo hacia su empresa y sus dueños, quienes han logrado permear en su organización una cultura de respeto y armonía, que es lo que buscamos ejemplificar como mística empresarial.



*Ilustración 16: Mística Grupo Bimbo*

La mística habla de congruencia entre la definición de los actos y los actos mismos; habla de congruencia entre los sueños y las acciones que se dan para

---

<sup>21</sup> Imagen: <http://www.femexfut.org.mx/portalv2/img/noticias2/Primera/clausura09/final/historia/053109pum5.jpg>

que se logren. Para una organización es conseguir que todos los colaboradores compartan el llamado de la organización y la importancia social de su trabajo.

Para un Empresario Social es fundamental sembrar mística dentro de la organización; sin ella será muy difícil que sus colaboradores compartan su sueño y logren las metas que se están fijando.

La mística exige que la ética de la organización esté claramente asentada y sea de conocimiento general; no puede permitir romperse y que existan incongruencias en el andar de la misma.

Se habla de mística y es fundamental que el Empresario Social entienda que es una responsabilidad que está directamente asociada, y con el mismo grado de importancia, que la necesidad social que busca atender. Requiere un alto grado de liderazgo y nuevamente congruencia. Transmitir a todos que la organización tiene un rumbo claro y un fin social que los enaltece.

Como otro ejemplo de mística tenemos a la película de Spartacus —protagonizada por Kist Douglas y Tony Curtis— la cual relata a una persona que encabeza un movimiento social para la liberación de los esclavos. En una escena, el comandante romano ofrece evitar la crucifixión a quien señale el cuerpo del esclavo nombrado Spartacus; en la siguiente ilustración se muestra la escena en la cual Spartacus se iba a delatar él mismo para evitar que sus hombres lo hicieran; sin embargo, se desata una reacción en cadena en la cual uno a uno todos sus hombres se levantan diciendo que ellos son Spartacus.



*Ilustración 17: Mística Película Spartacus<sup>22</sup>*

## Innovación

---

La innovación es un factor que desde hace mucho años se considera como parte fundamental del desarrollo de cualquier organización y país. Una organización que no tiene un modelo de negocio dirigido a la innovación no puede estar tranquila en cuanto a lo que su desarrollo y posibilidad de éxito en el futuro.

Siempre se dice que innovar es ganar, pero en el tramo de negocios es un cristizador de éxito. En el mundo de negocios, cuando hablamos de innovación debemos ver que el nuevo servicio, proceso, producto o idea que se implementa, se vea reflejada ya sea como un incremento en nuestras ventas (aceptación del cliente) o una disminución en los costos de operación, producción y/o administración.

La innovación en nuestros días es tan fundamental que el Presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, ha hecho de su administración la administración de la innovación. Su administración maneja paquetes de 100 mil millones de dólares en apoyo para innovación en terrenos de reforma educativa, nuevas

---

<sup>22</sup> Spartacus. You Tube. [http://www.youtube.com/watch?v=-8h\\_v\\_our\\_Q](http://www.youtube.com/watch?v=-8h_v_our_Q). Junio, 2010

formas de energía, cuidado de la salud, y disminución de pobreza (Goldstein, 2009).

Sin embargo, Schumpeter (1942) acuñó el término la *destrucción creativa* para referirse al efecto que tiene la innovación dentro de una economía. Lo podemos constatar al ver como el *Ipod* está terminando con la industria del CD, poco a poco. El DVD lo hizo con los formatos de videocasetes Beta y VHS.

Es por esto que los empresarios sociales pueden culminar con muchos de los vicios existentes en la economía, dado que ellos nacen con el empuje innovador y apoyarse de esa destrucción creativa para detonar cambios necesarios en nuestro entorno.

En la forma de innovación podemos citar múltiples ejemplos alrededor del mundo de empresas sociales que han surgido y tenido éxito gracias a su espíritu innovador. Yumus, con el nacimiento del microcrédito, marcó un hito dentro del movimiento de organizaciones sociales, sin embargo no es el único.

Miguel Sánchez (México, 1995) creó una organización nacional e independiente llamada *Fundación Manuel Buendía* para brindar liderazgo en el desarrollo de un nuevo estándar profesional de periodismo para México. El primer objetivo de la fundación ha sido fomentar en los periodistas dar a conocer la verdad de los acontecimientos, construir un sentido fuerte de estándares profesionales, éticos y de solidaridad entre periodistas.<sup>23</sup>

Aleida Calleja trabaja en el impulso a la comunicación representando por los medios comunitarios y ciudadanos, para fortalecer la presencia de las radios comunitarias en el ámbito nacional. Aleida impulsa proyectos de comunicación ciudadana que permiten reducir la brecha del conocimiento con los sectores

---

<sup>23</sup> Ashoka México. *Emprendedores Sociales Ashoka*. <http://www.ashoka.org.mx/node/4027>, 2010.

menos favorecidos para acceder y apropiarse de la tecnología, así como contar con la infraestructura necesaria para un equitativo acceso al desarrollo.<sup>24</sup>

Debemos recordar que para llevar a una organización a la innovación se necesitan diversos factores entre los cuales se muestra la creatividad y el conocimiento.

Un esfuerzo creativo da nuevas ideas que deben ser sopesadas versus las necesidades de los clientes; es por esto que muchas organizaciones no tienen éxito en su búsqueda de darle nuevas formas, servicios o productos a sus clientes, puesto que las ideas surgen pero no pueden ser valoradas por la empresa y no tienen elementos para saber si dicha idea tendrá éxito.

Esto es porque desconocen, en realidad, a sus clientes; los tratan todos los días y, sin embargo, no saben cuáles son sus necesidades y comportamientos. El conocimiento del cliente es fundamental porque las empresas de éxito no generan productos y servicios, atienden necesidades. En este sentido, entra el conocimiento como parte fundamental del proceso innovador: sin conocimiento la innovación no surge. Debemos de contar con una base de conocimientos amplios en todos los rubros que envuelven a una organización:

1. El cliente y su entorno.
2. La competencia.
3. El marketing
4. Las finanzas.
5. Los procesos en todos sus ámbitos.

Es en este momento en donde la organización puede tener elementos de juicio y sustentar con bases si una nueva idea, producto o servicio tendrá la aceptación en el mercado.

---

<sup>24</sup> *Idem.*

Sin embargo, el conocimiento no lo es todo, debemos darle paso a la creatividad y dejar que nuevos pensamientos o ideas fuera de lo común surjan; siguiendo el principio de los usos cerebrales damos paso a un pensamiento lateral y dejamos que nuestro hemisferio derecho del cerebro surja y la visión de futuro, lo que será, acorde con nuestra experiencia y el conocimiento de nuestros clientes y de nuestros competidores, de los productos o servicios ya existentes. Podemos darnos cuenta que este proceso puede no resultar tan sencillo, es por esto que siempre es recomendable acompañarnos de equipo experto para que nuestro proceso tenga éxito.

En definitiva, el Empresario Social no está separado de este punto de innovación, debe tener un amplio conocimiento de las necesidades que busca atender: ¿cuál es el comportamiento de sus clientes, sus creencias y hábitos? ¿Sólo de esta forma poder ofrecer una oferta de valor que sea aceptada? ¿Quiénes son sus competidores? ¿Qué productos o servicios existen en el mercado? ¿Cuánto cuestan? ¿Dónde está la oportunidad para él y su esfuerzo?

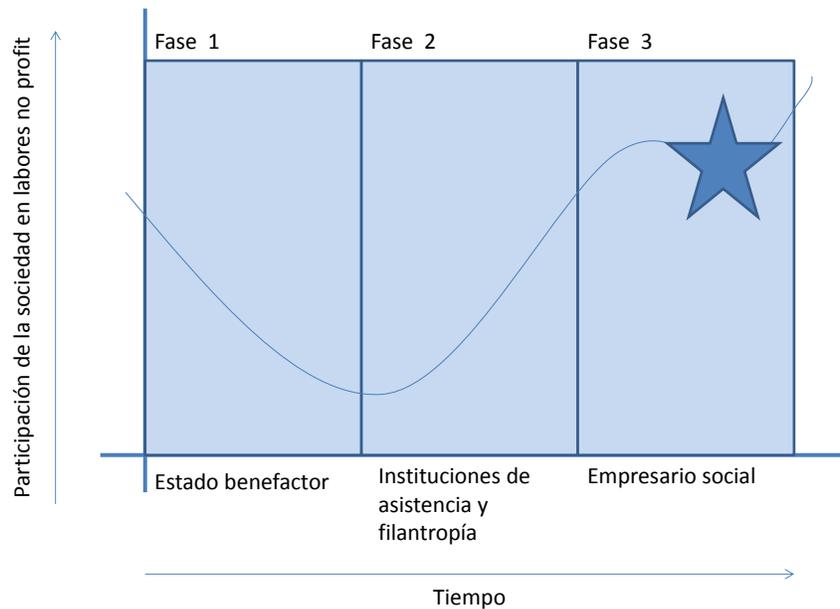
El compromiso hacia la innovación en el caso del Empresario Social se vuelve una necesidad de supervivencia, dado que al igual del resto de las empresas entra en una competencia, sólo que sin las fuentes de financiamiento naturales con que cuenta los demás competidores, esto significa, en suma, que normalmente opera con márgenes extremadamente bajos.

Citando a Jarman (Jarman & Land, 2001), quien en los ochenta hace una reflexión profunda sobre el concepto de la innovación y diseñan su gráfico de punto de ruptura. Bajo este concepto se busca expresar en fases los momentos principales de una industria, con la finalidad de identificar su momento actual y el denominado punto de ruptura que permite visualizar donde está el principal reto de la industria o sector que se analiza, para continuar su evolución de cambio, para alcanzar estadios mejores de desarrollo.

Aplicando el concepto definido por Land y Jarman, pasamos de un largo periodo de letargo en la atención directa de la sociedad a la sociedad misma; estos son los años del estado benefactor en donde se decidió que quien atendía todas las necesidades sociales era el gobierno en turno; bajo esta perspectiva, la participación ciudadana en México para problemas sociales se limitó a ciertas colectas y actividades caritativas, dejando el proceso creativo e innovador para un mejor tiempo. A raíz del cambio de gobierno a principios de siglo en México, se le da un nuevo auge a la actividad ciudadana en la atención de problemas sociales: nuevas asociaciones civiles surgen y nuevos puntos de vista que le dan un crecimiento en la participación de más mexicanos en los problemas comunitarios.

Sin embargo, se está entrando en cierto letargo, en cierto cansancio; han existido escándalos, rumores de que grandes corporativos o grandes fortunas se están beneficiando de este esfuerzo. Este punto es fundamental para el proceso de innovación y aportación de riqueza, es nuestro punto de ruptura, en donde si logramos traspasar esta frontera y le damos oportunidad a nuevas formas de afrontar los problemas, se logrará un crecimiento exponencial en la participación ciudadana, la cual llegará con una idea empresarial con esas características ya mencionadas: eficiencia, eficacia, innovación además de un profundo interés en solucionar problemas que nos golpean día con día.

Todo esto es lo que nos da el Empresario Social y, la mejor noticia, no tiene que ser millonario para comenzar. Este último punto también es parte del punto de ruptura: ¿Cómo puede una persona hacer de la atención de necesidades sociales su vida? ¿Debe darle para tener y dar sustento a sus necesidades y las de su familia? ¿Es por esto que se llama Empresario Social? Bajo el concepto de punto de ruptura, el Empresario Social mexicano está en la fase 3 del cambio.



*Ilustración 18: Evolución al Empresario Social en México*

Para lograr superar el punto de ruptura debemos olvidar el pasado y construir el futuro, no podemos hablar de innovación estando atados a viejos esquemas, viejos estilos, discursos antiguos que no permiten, que no les viene bien, una nueva forma de generar riqueza.

Para lograr el punto de cambio el Empresario Social debe afrontar el reto de romper esquemas, soportar las críticas que por este hecho vienen; pero, principalmente generar riqueza, este es el gran reto. Para esto cuenta con su conocimiento, creatividad, capacidad y visión de futuro que, conjuntadas, nos da como resultado una idea, un proceso, un producto, un servicio que al ser aceptado por la sociedad se convierte en innovación social.

# *La Organización Social*

## Constitución y estructura legal

---

En México, y en el mundo, la evolución de las leyes siempre va detrás de los cambios y el caso del Empresario Social no es la excepción. Si bien no es la misión fundamental del presente estudio dar una profundidad jurídica, si es importante mencionar uno de los factores que define a una organización: el marco jurídico sobre el cual nace.

En el caso de México, existen diversas personalidades jurídicas que le dan cabida a los esfuerzos empresariales de los ciudadanos, entre ellos están los que sirven para efectos de entregar servicios a la sociedad.

Tenemos, entre otras, las organizaciones denominadas asociaciones civiles (AC) e instituciones de asistencia privada (IAP); cada una tiene una legislación específica, que permite estructurar soluciones diversas, acordes con casos señalados en la ley. Se busca, en lo general, ofrecer actividades de beneficio social sin que se permita obtener utilidades; pueden recibir donativos que ---en el caso de las IAP— el donante puede deducir de impuestos o —en el caso de otra sociedad denominada sociedad cooperativa— pueden recibir varios integrantes que buscan sumar esfuerzos para ofrecer productos o servicios en donde todos los integrantes son parte del cuerpo accionario.

Sin embargo, si volvemos a revisar las acciones que debe tirar un Empresario Social para hacer su proyecto exitoso:



El marco jurídico actual en México resulta insuficiente y obliga a tirar de una configuración de varias sociedades, lo cual hace la operación compleja y, en muchas ocasiones, no permite reflejar la transparencia que necesita este sector para ganarse la confianza del público.

Adicionalmente, debe existir un compromiso no solo moral sino legal, que lleve al Empresario Social a la reinversión de las utilidades de la empresa o que tenga un tope máximo para repartir dividendos y el manejo de cuentas inter-compañías y con personas relacionadas, así como una relación clara de los sueldos de los principales funcionarios con respecto a la eficiencia de la organización.

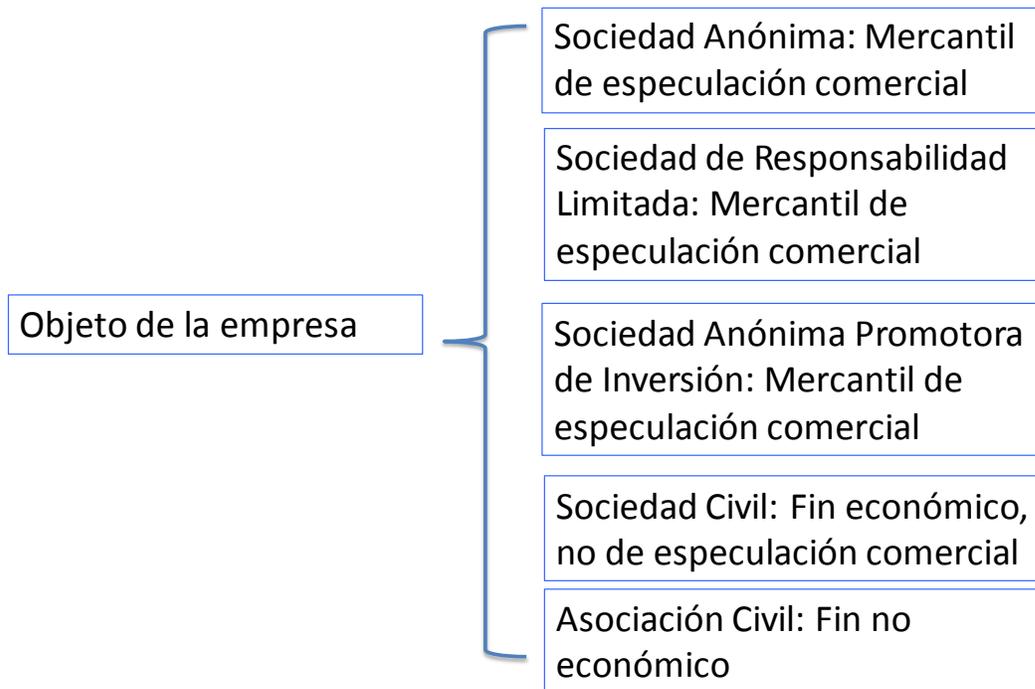
### *Configuraciones de negocio social bajo legislación actual*

---

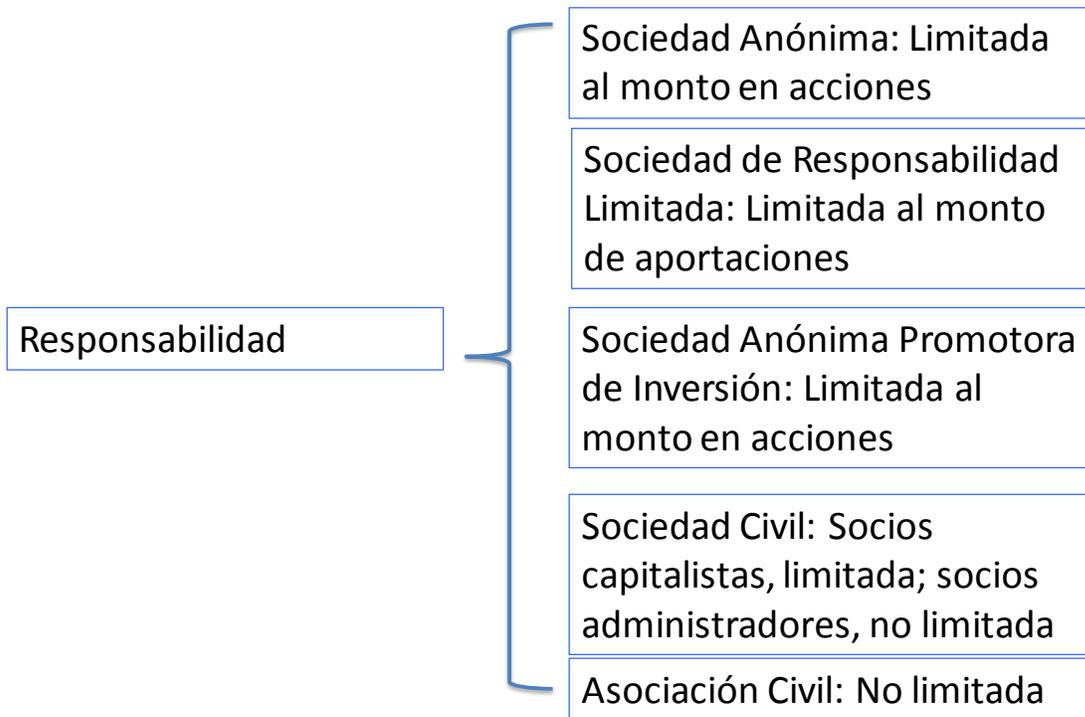
Vemos a continuación una serie de configuraciones de negocio social, usando el marco jurídico presente en México<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> Quiero ofrecer un agradecimiento especial a Christian Meade de Angel Ventures México, por permitirme usar su material para la publicación del presente trabajo. (Angel Ventures, Septiembre 2012).

El objeto social de la sociedad es una base para establecer la configuración del negocio social que buscamos

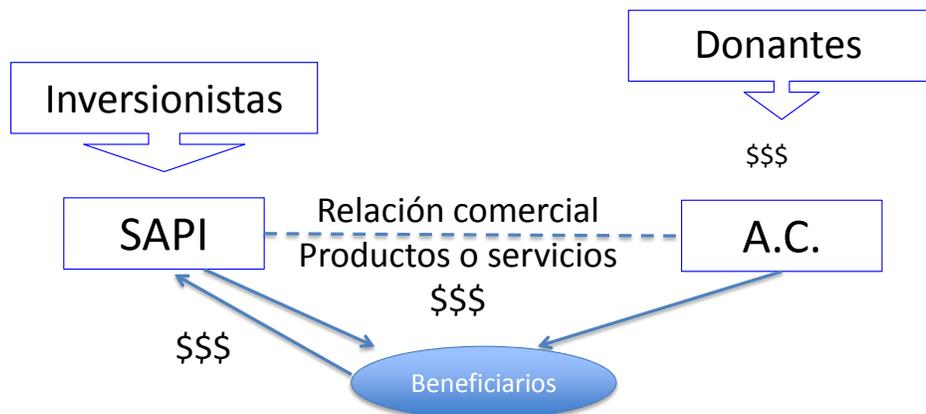


Otro punto fundamental es considerar la responsabilidad que tienen los accionistas ante la operación de la organización.



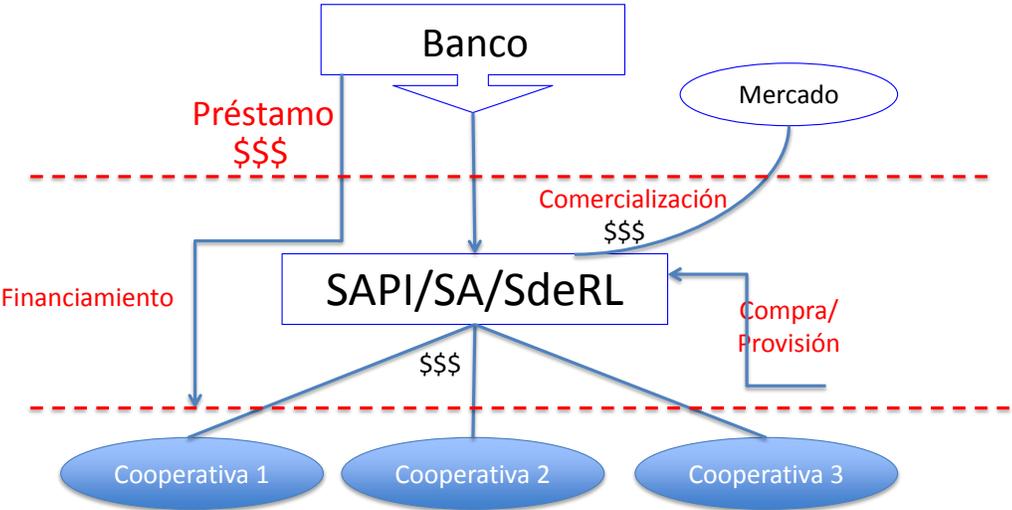
Pero de esta gama de posibilidades, ¿cuál es la más adecuada para instrumentar nuestro negocio social?

Angel Ventures recomienda, en varios de sus modelos que se utilice a la SAPI, (Sociedad Anónima Promotora de Inversión) como la base para configurar nuestro modelo legal de negocio social nuevo. Y nos comparte algunos tipos de configuración.



*Ilustración 19: Configuración Legal 1 Financiamiento y donaciones (Angel Ventures, Septiembre 2012)*

Bajo este modelo, se busca obtener financiamiento de inversionistas por medio de la SAPI, la cual puede ofrecer una rentabilidad a la inversión y, por otra parte, mediante la AC (asociación civil), obtener algún tipo de donativos de parte del público mediante la configuración de un producto o servicio social. La SAPI y la AC pueden establecer una relación comercial de forma que llegan de manera conjunta al beneficiario.



*Ilustración 20: Configuración Legal 2 Financiamiento y modelo de negocio (Angel Ventures, Septiembre 2012)*

Mediante esta configuración el negocio social apoya a la base de la pirámide, estableciendo la relación comercial con diversas cooperativas, de forma que se puede obtener un préstamo que potencializa el desarrollo de las comunidades, en la búsqueda de obtener un mejor producto, que es vendido a la SAPI / SA /S de RL y ésta, a su vez, la hace llegar al mercado.

Si bien las posibilidades de combinar las distintas figuras jurídicas son muchas para poder obtener una adecuada a un negocio social, nuevamente lanzo un llamado a revisar este nicho y darle fuerza jurídica.

La administración de una Organización Social requiere toda la formalidad de una empresa con fines de negocio. (Heather Mcleod Grant, 2007).

1. Eficiencia.
2. Rentabilidad en las operaciones.
3. Lograr trasladar la estructura tradicional a una organización por procesos.
4. Convertir los fines cualitativos en mediciones cuantitativas.
5. Pensar en los clientes de igual forma que en resto de los stakeholders.

*Administrar es hacer las cosas bien,  
liderar es hacer las cosas correctas.*  
Peter Drucker

La importancia de este punto ha llevado a los compiladores del *Balance Scorecard* ha realizar una adaptación a su medición de mapas estratégicos —originalmente de Kaplan y Norton— para organizaciones con fines sociales.



*Ilustración 21: Ejemplo de mapa estratégico para organización sin fines de lucro (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004)*

De igual forma que el resto de las empresas, una Organización Social debe de buscar dotar de habilidades de liderazgo a sus integrantes, cómo la base fundamental para lograr sus metas.

Siguiendo las palabras de Peter Drucker y Warren Bennis: “Administrar es hacer las cosas bien, liderar es hacer las cosas correctas”.

El liderazgo de un Empresario Social debe ser fuerte y claro. Es por esto que debe de hacer las cosas correctas y perseguir los fines máximos de la organización así como llevar a su organización por el camino del orden y efectividad.

Para esto debe apoyarse en las herramientas con que cuenta toda organización, dado que sus márgenes de movilidad financiera son estrechos: búsqueda de efectividad y combinación de eficiencia con eficacia como una constante.

La Organización Social debe contar con una estructura muy estrecha en donde los niveles de mandos medios deben verse sustituidos por una organización plana, con procesos claramente definidos y de conocimiento de toda la organización.

En esencia, al igual que cualquier organización, una Organización Social debe contar con:

1. **Modelo de Negocio.** El modelo de negocio como la columna vertebral de la estrategia.
2. **Estrategia:** Clara y difundida en toda la organización.
3. **Métricas:** Que enlacen el logro de las estrategias con la acción operativa.
4. **Propuesta de Valor:** Lograr identificar cuál es su propuesta de valor: en este punto con el reto que debe asumir de enlazar con claridad la propuesta de valor para sus clientes y la propuesta de valor para sus stakeholders, en especial los donantes.

5. **Marketing.** Su estrategia de marketing debe ser muy eficiente y más que cualquier otra institución debe buscar que el beneficio que busca dar sea realmente percibido por sus clientes y stakeholders.
6. **Plan financiero:** La base financiera debe establecer todas las métricas de rendimiento de las inversiones, no con el enfoque de lucro sino de maximizar el beneficio social.
7. **Políticas de remuneración:** El tema de la remuneración siempre es un punto delicado en la Organización Social, dado que puede ser presa de críticas fuertes si su entorno percibe que sus sueldos son excesivos. Sin embargo, del otro lado puede perder talento sino logra dar un equilibrio a sus colaboradores con una remuneración justa y un enfoque de mística que haga percibir a los colaboradores el valor e impacto de su trabajo.
8. **Alineación organizacional:** Todo el trabajo operativo debe estar enmarcado en procesos, de forma que las actividades —aun aquellas que parecen muy dispersas y totalmente cualitativas, como puede ser la relación con donantes— deben tener métricas, indicadores que le permitan a los colaboradores saber si están logrando realizar su trabajo de forma correcta.
9. **Comunicación empresarial:** La estrategia de comunicación interna y externa debe estar enlazada, de forma que los logros, retos, desviaciones y principales situaciones que suceden en la organización deben de ser de conocimiento de todos. Esto no importa el tamaño de la misma: puede ser una modesta organización que apoya a un pequeño grupo de estudiantes que viene a estudiar a la ciudad de México, desde algún otro estado nuestra república. La información de primera mano debe fluir y toda situación que pueda dañar la imagen o la mística de la organización tratada con todo el profesionalismo y delicadeza, dado que es ahí donde está fundado el éxito de la misma.
10. **Plan de negocios.** Cuando se habla de un plan de negocios pareciera que nos referimos exclusivamente a las organizaciones con fines de lucro, pero no es así. La búsqueda de atraer inversores es más fuerte y

difícil en una Organización Social, dado que estamos vendiendo intangibles. Situaciones que si bien son deseables, muchas veces son de difícil verificación y que requieren dar certidumbre de que el apoyo que fluya a la organización vaya a parar a los fines establecidos. Es por esto que si un plan de negocios nos sirve para darle certidumbre, vender, establecer los compromisos y la congruencia en la propuesta de valor. En una Organización Social resulta todavía más fundamental el realizarlo. Dado que de aquí puede tirar el Empresario Social para dirigir su búsqueda de inversionistas, que en nuestro caso son donantes. Donantes que, al igual que un inversionista, quieren ver cuál será el rendimiento de su inversión. En este caso, se habla del valor social que la organización puede ofrecer al donante. Con esto se tiene claro que los conocimientos de estrategia, administración y liderazgo son fundamentales en el Empresario Social.

**11. Asesoría de primer nivel.** Todo empresario debe buscar siempre la asesoría especializada que le permita contar con las mejores prácticas que en su ramo existen.

El riesgo de ser un todólogo es el mismo que en una empresa de negocios, la escasez de recursos obliga a tirar de muchos hilos que se conocen de forma muy ligera y, en los resultados, es donde se refleja la falta de conocimiento y experiencia de un tema. Es ahí donde no se puede escatimar y debemos de rodearnos de talento para que la organización prospere y dé los máximos beneficios.

La atracción del talento es uno de los retos fundamentales del liderazgo: tener la capacidad de inspirar a las personas a seguir nuestra propuesta de negocios, gente con capacidades especiales que le aportan riqueza a nuestro proyecto. En este sentido debemos de tener una estrategia clara de atracción de talento de forma que el proyecto crezca y se fortalezca día con día.

Romper los paradigmas de jefe, administrador y director esta en nuestra cancha; es nuestra responsabilidad como líderes; no debemos perder de vista que cada decisión que se ejerce dentro de nuestra organización, aun cuando no la hayamos tomado nosotros, nos compete y no podemos evadirla.

Es en este momento que la estrategia de atracción de talento debe tener claros cuales son los fines máximos de la organización.



*Ilustración 22: Talento en Armonía*

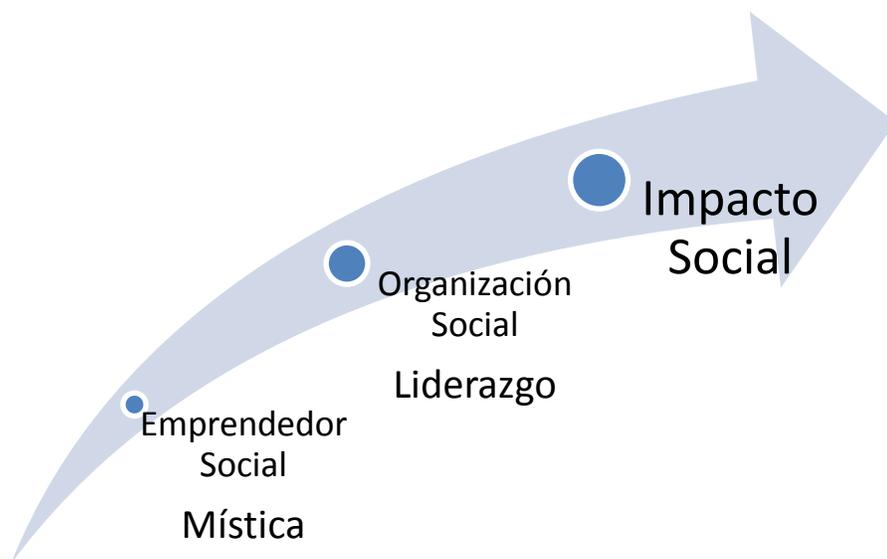
Todos los puntos en armonía permiten que cada acción avance en el sentido establecido, de forma que los esfuerzos se suman y la organización aprende a multiplicar. La sinergia surge como una consecuencia del sentido claro de las cosas; de que cada integrante conoce cuál es su razón en la organización. Con esto puede establecer negociaciones internas ganar-ganar. Al saber cuál es su aportación a la organización, y qué es lo que la misma persigue, nuestros colaboradores pueden aportar nuevas soluciones, nuevas ideas que le dan fuerza a la organización.

Vamos generando lo que Peter Senge comenta como las organizaciones que aprenden; esas organizaciones que tienen la capacidad de empoderar a sus colaboradores, de forma que aportan sus capacidades, conocimientos, habilidades, de una manera dirigida a los logros de la organización (Senge, 1998) .

Cada idea debe ser tomada como parte de las aportaciones que suman, aun aquellas preguntas o ideas que pueden parecer estúpidas deben ser ponderadas para que la organización crezca.

Llegar a esta etapa es consecuencia de un camino, de un trazo de tiempo forjado en la estrategia que habla de una organización madura, que ya tiene cuadros de liderazgo formados y una estructura en conocimiento de sus aportaciones y responsabilidades.

La Organización Social ha crecido, los stakeholders la identifican como una líder de opinión en su ramo. La credibilidad es parte de su trabajo diario, y los clientes confían en ella, saben del valor que aportan a la comunidad, y la siguen.



*Ilustración 23: Evolución Organización Social*

Se habla de que una Organización Social debe llegar al punto de contar con un consejo de administración, que al igual que las empresas de negocios, complemente el hacer operativo del director general y establezcan las líneas de juicio de resultados, con esto la transparencia será máxima en su uso diario.

## Rendición de cuentas

---

La rendición de cuentas es un factor fundamental de éxito en una Organización Social, no puede tener éxito una Organización Social sino existe una claridad y transparencia en el uso de los recursos.

Una empresa social debe informar de forma cotidiana sobre el estado de sus finanzas a todos sus stakeholders, a sus asociados y a la sociedad que la apoya, por lo que la estrategia de rendición de cuentas debe estar claramente definida dentro de su trabajo diario.

Esto requiere de un proceso de generación de información que, sin que resulte oneroso, le permita transmitir certidumbre a todo el conjunto de empresas, organizaciones y personas que han confiado en ellos.



Ilustración 24: Rendición de cuentas<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Imagen 1: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/portrait-of-happy-kids-smiling-outdoors-high-res-stock-photography/101557783>

Imagen 2: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/financial-stock-chart-royalty-free-image/91270023>

Imagen 3: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/iconic-tree-with-branches-of-arrows-high-res-stock-photography/107900423>

Dar este paso debe ser un compromiso de todo Empresario Social, dado que no sólo se beneficia su organización sino que le da fuerza a un sector que puede ser muy golpeado por una mala actuación de un tercero.

Esto es lo que el sector financiero denomina riesgo reputacional: La consecuencia que trae para la empresa o sector la pérdida de confianza por parte de los consumidores, en las labores cotidianas de la compañía.

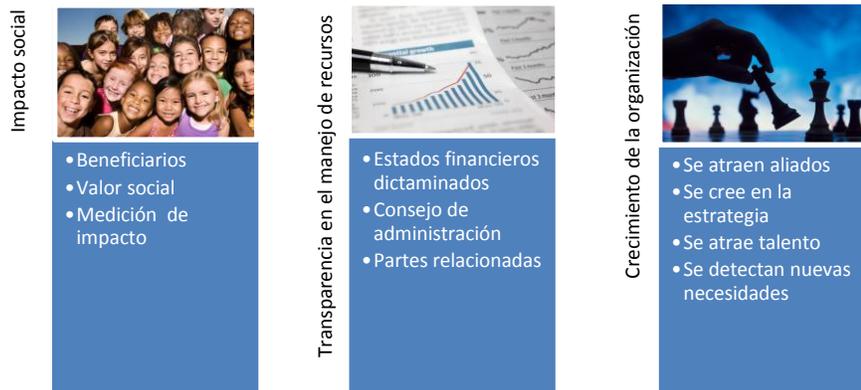
En el sector financiero es muy claro, ¿qué pasa si trasciende que cierta entidad financiera tiene problemas serios? Sucede lo que en 1929, decenas de personas intentan retirar sus ahorros y esto trae como una consecuencia el quiebre de dicha empresa y la caída del valor de marca. Desprestigio y crisis que llevan al cierre, a la bancarrota.

Esto puede suceder de igual forma con una Organización Social. Si llega a trascender que alguna empresa social se desvía de sus fines máximos, pierde la confianza de los donantes, de los voluntarios y, por ende, su debacle.

Acorde con la importancia de la Organización Social que pueda caer en desgracia es que puede derivar en un problema sistémico y atraer a otras entidades al problema.

Es por esto que debe existir un llamado de las empresas sociales a organizarse y buscar establecer mecanismos de control, de forma que no se llegue a una pérdida de confianza generalizada que afecta todo el sistema.

La importancia de la rendición de cuentas es fundamental para la permanencia de la actividad.



*Ilustración 25: Proceso Sistémico de Atención de Necesidades<sup>27</sup>*

Los casos de desviaciones en México deben poner en alerta al sector y ser ellos lo que por medio de una auto-regulación logren darles confianza a los ciudadanos que sus recursos aportados tienen buen fin.

Siguiendo la ruta de un cliente satisfecho, éste nos recomendará con 4 a 6 personas; una mala impresión éste su molestia y desagrado a más de 20 personas. Por lo que debemos ser muy cuidadosos en el manejo de los recursos y las partes relacionadas y transmitir confianza a la sociedad que es quien está sustentando las iniciativas.

La crisis de confianza no es solo en el sector social, ya se comentó que en el ambiente profesional y empresarial existen diversas muestras, algunas han sido de trascendencia mundial. Ya mencionamos el caso Enron a principios de siglo, la crisis mundial de octubre de 2008. El sector gubernamental de igual forma cuenta con múltiples ejemplos de situaciones que lesionan la confianza de la sociedad en sus entidades: policías corruptos, desvíos de fondos, obras mal realizadas.

<sup>27</sup> 1: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/portrait-of-happy-kids-smiling-outdoors-high-res-stock-photography/101557783>. 2: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/financial-stock-chart-royalty-free-image/91270023>. 3: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/silhouette-of-hand-moving-a-chess-piece-royalty-free-image/78456305>. Septiembre, 2011.

Es por esto que se dice que el terrible momento que vive el mundo se debe a una pérdida generalizada de confianza. Si el Empresario Social desea ser una opción real para poder dar un cauce distinto al marco social, debe trabajar con un esmero total el tema del *accountability*.

Se maneja como título de la sección *rendición de cuentas*, esto sólo por no usar un anglicismo, pero la palabra *accountability* conlleva una mayor profundidad, implica la rendición de cuentas y, adicionalmente, obliga a ejercer un sentido de responsabilidad total con lo que sucede en nuestro marco respectivo.

Esto significa que una persona que ejerce *accountability* no pone pretextos con respecto a lo que sucede en su entorno; si alguno de sus colaboradores tiene una falta que demerita el trabajo y la imagen de la organización, dicha persona asume dicha falta y la lleva a una solución, no solo a deslindar una responsabilidad.

Citando el trabajo de Alberto García Jurado, quien comparte que sobre una cultura de *accountability*

“Nos indica que nosotros somos personalmente responsables por nosotros mismos y por todo aquello que nos rodea”.

Esto lleva a hacernos responsables y elimina la posibilidad de la frase *es decisión de la dirección*, es una *decisión de la Secretaría*. (García Jurado, 1999).

Alberto pone como ejemplos casos muy conocidos de gobernantes en México, quienes al ver que los integrantes de su gabinete han tenido un comportamiento dudoso, que pone en entredicho el prestigio de su gobierno, se centran en decir que no pueden controlar los actos de subordinados, mientras que en otras sociedades los líderes, presentan su renuncia asumiendo como propio el mal comportamiento de su colaborador. Y es que, en realidad, es propio: la responsabilidad no se delega.

## Filantropía

Es importante mencionar el caso de la filantropía para poder sentar las bases de evolución existente entre este concepto y el del Empresario Social.

Se dice que la filantropía proviene de un vocablo griego *philantropia* —amor (philos) al género humano (anthropos)—, habla de una ayuda que se da al prójimo sin esperar nada a cambio. En este sentido, se encuentra que la filantropía en México existe desde los inicios de la era de la colonia donde diversos centros de ayuda se generaron como una consecuencia de la llegada de europeos a América.

Esto da que, durante el siglo XVI y XVII, se generasen diversos centros auspiciados por la caridad cristiana en conventos, cofradías y hospitales que, además, funcionaban como centros de enseñanza, entre los cuales podemos mencionar<sup>28</sup>

- Hospital de la Inmaculada Concepción o de Jesús —fundado por Hernán Cortés—.
- Hospital Real de indios o de San José.
- Hospital del Amor de Dios —creado por Fray Juan de Zumárraga—.
- Hospital de San Lázaro, para leprosos
- Hospital de San Hipólito, —fundado por Bernardino Álvarez—
- Hospital de la Mujer

Es a raíz de las *Leyes de Reforma* que el gobierno toma el control de algunas instituciones de beneficencia.

Durante el periodo de gobierno del PRI, se desalienta la generación de instituciones filantrópicas, dentro de lo que Octavio Paz denominó el *ogro*

---

<sup>28</sup> Esbozo histórico de la filantropía en México, <http://www.eumed.net/libros/2008c/431/Esbozo%20historico%20de%20la%20filantropia%20en%20Mexico.htm>, enero 2011.

*filantrópico*. Es en la gestión de Vicente Fox, con el cambio de partido en el poder, que cambia el enfoque hacia las organizaciones no lucrativas.

La filantropía se define como amor al género humano, basado en la fraternidad, con socorro a los necesitados o desgraciados.

“Filantropía es la expresión del impulso generoso que brota de todo ser humano, en todos los tiempos y en todas las culturas; es toda actitud de respeto, atención y servicio, encaminada a promover el desarrollo del ser humano y proteger su entorno; es, también, el compromiso generoso de personas, instituciones y empresas que aportan tiempo, talento y recursos en favor del desarrollo integral de la comunidad. El conjunto de acciones no remuneradas orientadas al desarrollo social que potencia el talento y la capacidad.” (Zuñiga Pulido, 2005)

La filantropía requiere:

“Del elemento humano para comprometer al voluntariado como para capacitarlo. Se necesitan líderes, voluntarios, profesionales y personal de oficina, todos comprometidos en un esfuerzo común y coordinado para lograr metas y objetivos que nos lleven a resolver los problemas que aquejan a nuestras comunidades” (Castillo Bautista & Juárez Anguiano, 2008)

¿Por qué mencionar la filantropía en el trabajo del Empresario Social?, porque nos permite llevar este trabajo a la reflexión, posición máxima de alguien que aspira a poder aportar un poco de conocimiento. ¿Debe ser enmarcada la actividad del Empresario Social como la filantropía tradicional? ¿En qué nos beneficia diferenciar la actividad?

Reflexionando sobre el primer cuestionamiento: ¿Debe ser enmarcada la actividad del Empresario Social como la filantropía tradicional? Buscando aclarar esta pregunta mostramos las siguientes similitudes y diferencias

Similitudes	Diferencias	
	EMPRESARIO SOCIAL	FILANTROPÍA
Amor al género humano	Busca remuneración que da sustentabilidad a su proyecto	No espera remuneración, se basa en el principio de caridad.
Desarrollo social	Tira de los donativos y voluntariado, sin embargo no es su única fuente de ingresos	Está sustentada en donativos y voluntariado.
Potenciar talento, personalidad	Soluciones de valor que permitan atraer a los asociados y stakeholders e incrementar su impacto social.	Sus metas están muy asociadas a lo que es posible hacer con los fondos recaudados.
Requiere de elemento humano		
Busca lograr metas, objetivos		
Se alía con la iniciativa privada		

**Ilustración 26:** Gráfico de comparativo entre las actividades de filantropía y Empresario Social



**Ilustración 27:** Empresario Social con Filantropía en su base<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Imagen 1: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/man-in-boat-looking-through-spyglass-high-res-stock-photography/132461813>  
 Imagen 2: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/the-world-being-wiped-clean-with-a-green-high-res-stock-photography/120369425>  
 Imagen 3: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/arrows-in-bullseye-of-target-royalty-free-image/73319340>

Las similitudes entre ambas actividades son muchas; sin embargo, la diferencia resulta fundamental en los hechos. A cierto grupo de personas puede no resultarle grato ver que una persona diga que está ayudando a resolver un problema social y lo vea cobrando por sus servicios.

Esta idea viene variando en México, gracias a los esfuerzos de muchas instituciones que han salido a la calle a intentar colaborar en la búsqueda de soluciones y al ver que sus proyectos necesitan viabilidad, han tenido la necesidad de modificar sus esquemas iniciales de financiamiento para darle sustentabilidad al proyecto.

Sin embargo, todavía persiste un importante sector de la población que está estacionado en el paradigma de la caridad. La filantropía, sin lugar a dudas, nos ofrece la oportunidad de entregar sin esperar recibir a cambio, es una muestra de nuestras profundas raíces culturales de ayudar al prójimo sin esperar nada.

Dentro de la visión del Empresario Social, se busca ayudar a solucionar los problemas sociales, sin embargo dentro de su estrategia de empresa social debe analizar sus flujos financieros y ver los medios necesarios para hacerse de ellos; donativos y voluntariado son una posibilidad, pero no la única, es por esto que ve otras posibilidades de hacerse de esos recursos como ya lo mencionamos en otro capítulo del presente trabajo.

## *Responsabilidad social*

La responsabilidad social corporativa o empresarial (RSE), es una práctica comercial de muchos años en el mercado, que lleva a entender de forma distinta el mercado, de cómo es que mi empresa de negocios debe relacionarse con su entorno, con la sociedad. ¿Por qué decimos que resulta una práctica comercial?, porque es una forma en que las empresas tienen de destinar parte de sus recursos a fines denominados sociales que redundan en el fortalecimiento de la empresa en sí. Dado que le permite estar cerca de sus clientes y stakeholders, tener una presencia en la comunidad y ser una muestra de esa empatía de la empresa con causas o necesidades de la sociedad del país en el cual realiza sus actividades comerciales. Entre estas actividades se incluyen el compromiso de la misma empresa con el respeto al medio ambiente y temas de ética empresarial y buen gobierno. Esto puede parecer un tema de marketing pero va más allá: al hablar del fortalecimiento de la marca, no sólo se lleva al tema de percepción, sino del actuar interno dentro de una organización; cuando hablamos de un compromiso de una entidad con cierta actividad, debe redundar en el hacer del personal hacia dicho tema, modifica actitudes y, por ende, los enfoques de negocio que realiza la organización.

Esta actividad es necesaria ya que permite que parte de esas utilidades que obtienen las empresas comerciales tengan como fin financiar la solución de problemas sociales. Es por esto que resulta fundamental incentivar dicha actividad. Muchas veces es fuertemente criticado el interés de las empresas que lo realizan. Es claro que esas empresas buscan fortalecerse con dichas actividades, buscan generar valor de marca. Sin embargo, no hay que olvidar que son empresas que deben dar resultados financieros y si destinan recursos a actividades sociales deben mostrar a sus accionistas que eso también les redunda en aspectos positivos para el desarrollo de la organización.

No olvidar que para obtener una negociación exitosa se debe ser capaz de realizar el proceso de empatía, conocer qué es lo que mueve a nuestra contraparte a actuar de la forma en que lo hace. ¿Por qué siempre está en la búsqueda del número? En ese momento, si somos capaces de comprenderlo y lograr que él nos comprenda, tendremos ese proceso que (Covey, 2004) llama sinergia empática.

El proceso de sinergia empática apoya enormemente para sumar esfuerzos y lograr concretar nuestros sueños y los de nuestra contraparte. Es en este momento que se genera lo que se denominamos: entorno de riqueza. Ese entorno en donde cada una de las partes conoce los fines que mueven a sus colegas: qué persiguen, qué buscan ganar y, en ese momento, cada quien tira y logra obtener lo que buscan. Obteniendo eso que denominamos ganar – ganar.



*Ilustración 28: Entorno de riqueza. Ganar - ganar social<sup>30</sup>*

Cómo ven la RSE en algunos entornos: Para mediados del 2008, HBR realizó un par de mesas de discusión en México y Chile, sobre *¿Cómo es que ven la RSE*

<sup>30</sup> <http://www.ingarnet.com.ar/images/noticias/efectividad.jpg>; Septiembre 2012  
<http://euskalherria.indymedia.org/images/2012/05/80557.jpg>,  
[http://www.centenariopalaciomagdalena.com/es/wp-content/uploads/2012/04/aerea\\_peninsula\\_magdalena2.jpg](http://www.centenariopalaciomagdalena.com/es/wp-content/uploads/2012/04/aerea_peninsula_magdalena2.jpg);  
<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/uploads/images/desarrollo.jpg>

*algunos líderes empresariales?* Su reflexión conduce a visiones distintas del mismo concepto y los enfoques que cada parte del mundo da, habla que en Europa le dan un enfoque de derechos humanos, civismo empresarial y medio ambiente. En Norteamérica, velan por derechos humanos, gobierno corporativo y corrupción. En Asia, van hacia la dignidad humana y comercio libre. América Latina busca por incluir el tema de combate a la pobreza<sup>31</sup>.

Hablan de que RSE no es caridad, no es filantropía, no es marketing. Debe ser voluntario y es el empresario mismo el que debe llevar el liderazgo de implantación en su empresa. Con esto se busca que el concepto pase a ser un estándar de mercado y que, a pesar de ser voluntario, pueda ser medido y certificado de forma que RSE se transmita a toda la organización y puedan saber que tan bien lo están realizando.

Se menciona que la presión de los acuerdos comerciales invita a las industrias a participar en el tema, lo cual habla de otro enfoque sobre la globalización y los compromisos que deben asumir las empresas para insertarse en los mercados globales<sup>32</sup>.



*Ilustración 29: Cambio climático, presiona a un actuar distinto*

<sup>31</sup> Harvard Business Review. *RSE Una nueva definición para México*. Septiembre 2006

<sup>32</sup> Harvard Business Review. *Hacia enfoque integral de RSE La perspectiva chilena*. Septiembre 2006

Los retos de la RSE son amplios y van a seguir avanzando en el mundo empresarial, sin embargo no corresponden con los fines básicos de la empresa. La RSE busca acercar el hacer de las empresas a su sociedad, a su entorno, pero no renuncia a su fin fundamental que es generar valor a los accionistas. De forma que su labor resulta complementaria y, por supuesto, es importante que más empresas de negocios se vinculen a la RSE ya que con esto será más sencillo que esos fines del Empresario Social se puedan lograr.

Para el Empresario Social, lograr alianzas con empresas de negocios que buscan la RSE es factor de éxito, dado que de ellas pueden obtener no sólo recursos económicos, sino otros medios que son importantes para alcanzar sus metas: acceso a mercados, medios de distribución, publicidad de su causa, innovación, nuevas tecnologías, nuevas formas de administrar el negocio..., etc.

# México en el contexto del Empresario Social

Los problemas que México enfrenta son importantes dada la fuerte desigualdad existente en nuestro país.

Oportunidad	Indicador
Pobreza	52 millones de mexicanos viven en pobreza. De acuerdo con información del Consejo Nacional de Evaluación para la Política de Desarrollo Social (Coneval), en el 2010, 11.7 millones de hombres y mujeres se encontraban en pobreza multidimensional —que tienen varias carencias y están por debajo de línea base de ingreso—.
Desempleo	Se habla de que el 5.2% de la PEA no tiene empleo; sin embargo, otro indicador del Inegi menciona que existe un 10.7% de la PEA que está en condición de búsqueda de trabajo adicional. <sup>33</sup>
Inseguridad	En cifras del ICESI, se habla de que el 13.1% de los hogares del país sufrieron algún tipo de delito en sus integrantes en 2008 <sup>34</sup> , un 11.5% de la población del país. Se habla de que la guerra contra el narcotráfico ha incrementado la violencia en el país: 39 mil 353 muertes en este proceso.
Educación	Se habla de que en México 23.2 millones están en rezago educativo; 7 millones son analfabetas; 1.4 millones de niños no asisten a la escuela <sup>35</sup> , A nivel mundial, México tiene el lugar 55 en el Índice Educación para Todos.
Economía informal	Según cifras de la OCDE, la economía informal representa el 32.2% del PIB <sup>36</sup> ; para la OIT el 55.6% de los trabajadores están empleados en empresas informales y hogares. <sup>37</sup>
Agua	11 millones de personas aún carecen de acceso a agua potable y cerca de 15 millones de personas no tienen acceso a alcantarillado. <sup>38</sup>
Poblacional y medioambiente	En 2007 se estima que se generaron 36.9 millones de toneladas de residuos sólidos urbanos, equivalentes a 101 mil toneladas al día. <sup>39</sup>

Al hablar del fenómeno del Empresario Social en México, se encuentran muchos casos de personas que han decidido dedicar su vida a la resolución de problemas sociales.

<sup>33</sup> Cuadro Resumen Ocupación y Empleo. INEGI.

<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=25433&t=1>. 5 de Agosto 2011

<sup>34</sup> Instituto ciudadano de estudios sobre la inseguridad A.C. <http://www.icesi.org.mx/estadisticas/estadisticas.asp>. 5 de Agosto de 2011

<sup>35</sup> Red Voltaire. <http://www.voltairenet.org/Educacion-en-Mexico-cada-vez-mas>. 5 de Agosto 2011

<sup>36</sup> CEDI. Centro de documentación e información Mtro. Jesús Silva Herzog. 16 de agosto de 2011.

<sup>37</sup> Sara Ochoa León. CESOP. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. 16 de agosto de 2011.

<sup>38</sup> Pronatura AC. [http://www.pronatura.org.mx/agua\\_mexico.php](http://www.pronatura.org.mx/agua_mexico.php). 16 de agosto de 2011.

<sup>39</sup> Informe de la situación del medio ambiente en México. Semarnat. Edición 2008.

[http://app1.semarnat.gob.mx/dgeia/informe\\_2008/00\\_intros/pdf.html](http://app1.semarnat.gob.mx/dgeia/informe_2008/00_intros/pdf.html).

En palabras de Ashoka, México es un gran productor de empresarios sociales; sin embargo, en la cotidianidad de las personas pareciera que el concepto no les resulta familiar y, por supuesto, la relación que hacen con el fenómeno de filantropía es obligada, dado que es nuestra referencia natural.

Ya citado Iniciativa México ha puesto en la mente de los ciudadanos mexicanos esa necesidad de voltear hacia nuestro entorno y ver qué podemos aportar para que las cosas vayan mejor en nuestra sociedad.

Qué elementos de acción podemos ejemplificar que están sucediendo en México.

En este sentido, se realiza un acercamiento a algunos casos que pueden ejemplificarnos la importancia de este fenómeno y cómo pueden ayudar al desarrollo de nuestra nación, abriéndonos a nuevos escenarios y rompiendo paradigmas sobre la forma tradicional de hacer negocio y de asistencia social.

Se resalta el valor social que la organización está aportando a la sociedad en algunas de las necesidades prioritarias.

## *Necesidad social: Disminuir corrupción.*

La corrupción es un problema que está presente en prácticamente todas las sociedades del mundo. Sólo que en algunas alcanza niveles excesivamente altos. Una consecuencia grave de la corrupción es que es un promotor de la pobreza. La corrupción no es un problema exclusivo del gobierno, se puede encontrar en personas de todos los niveles, ámbitos empresariales, organismos no gubernamentales, etc.

México en relación a la corrupción ha sufrido retrocesos, *Transparencia Internacional* lleva a cabo un estudio denominado *Índice de Percepción de Corrupción 2008*: TI muestra a México en el lugar 72 de 180 países estudiados. Es importante remarcar que en 2006, México se encontraba situado en el lugar 70<sup>40</sup>.

2008, México: Lugar 72. 2006, México: en el lugar 70  
Percepción de Corrupción [Transparencia Internacional]

Esto indica que el problema de corrupción en nuestro país se deteriora, si observamos otro estudio realizado por *Transparencia Mexicana (TM)* de igual forma los indicadores muestran un retroceso.

*Transparencia mexicana*, en su estudio de 2010, reporta 200 millones de actos de corrupción, mientras que, en 2007, fueron 197 millones en el uso de servicios públicos provistos por autoridades federales. En el 2010, TM transmite que el costo para los hogares mexicanos de una mordida fue de 165 pesos en promedio, mientras que en el 2007 fue de 138 pesos.

<sup>40</sup> Transparency international. [http://www.transparency.org/news\\_room/in\\_focus/2008/cpi2008/espanol](http://www.transparency.org/news_room/in_focus/2008/cpi2008/espanol). Consulta: 11 de marzo de 2011

Una cifra trascendente es cuánto destinaron los hogares mexicanos de sus ingresos para atender una mordida (Acto de corrupción): en 2010 fue, en promedio, de 14%; sin embargo, cuando nos trasladamos a hogares de hasta 1 salario mínimo, la cifra destinada a atender un acto de corrupción implica el 33% de su ingreso.

Si bien el presente estudio no se encuentra dirigido a realizar un análisis detallado de la corrupción, el presentar estas cifras permite, por un lado, denotar el tamaño de la necesidad que México tiene de atender el problema de corrupción; y, por otro, ver el campo de acción existente para un emprendedor social

Si regresamos a nuestra fórmula:

$$\text{Valor} = \text{beneficio} - \text{costo}$$

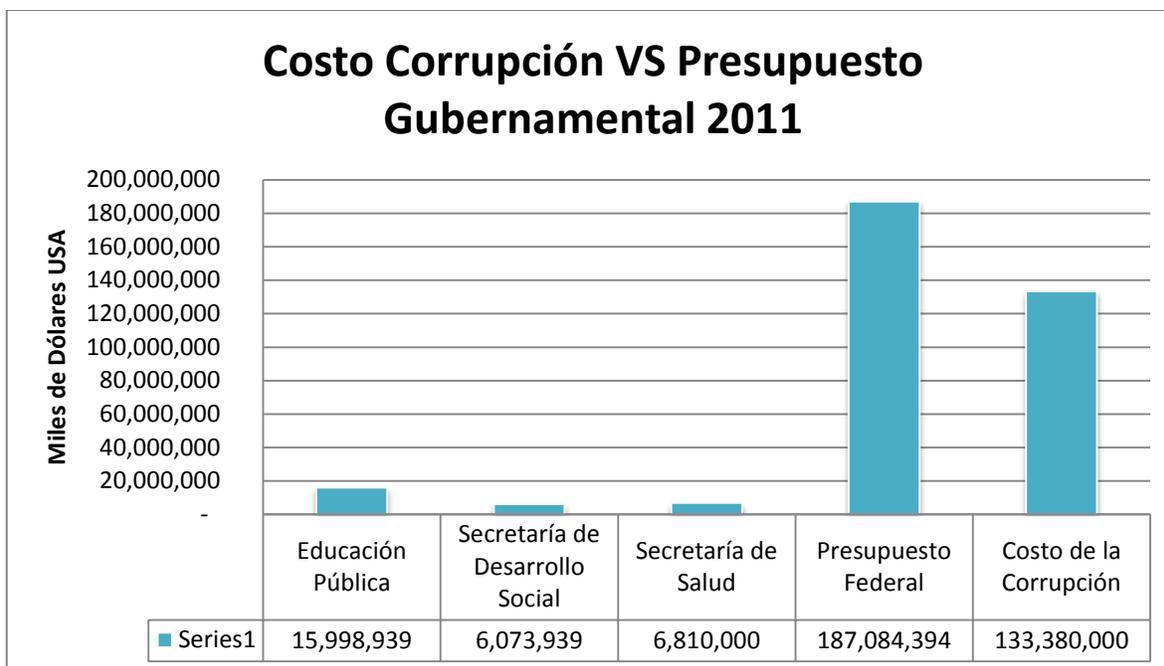
En este caso, el valor que tiene para México resolver la situación de corrupción es enorme, dado que el beneficio afecta positivamente prácticamente a toda la población del país y nos lleva a impactar de forma directa a los sectores más pobres de nuestra nación.

Transparencia Mexicana comparte que se destinaron 32 mil millones de pesos en atender situaciones de corrupción.

*El economista* compartió un estudio de KMPG en donde se denota que la corrupción representa el 9% del PIB<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> El Economista. <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2011/04/21/corrupcion-freno-mexico-kpmg>. Consulta: 11 de marzo de 2011.



*Ilustración 30: Comparativo Corrupción en México con el Presupuesto Federal 2011*

En este sentido se resalta la pregunta.

**¿Cuánto está dispuesto a invertir nuestra nación para que realmente se resuelva este problema que limita nuestro crecimiento?**

[El Empresario Social en la búsqueda de solución: Transparencia Internacional, Transparencia Mexicana](#)

En este caso, la actuación del empresario social ha sido amplia, la creación de entidades como son Transparencia Internacional —creada en 1993— y Transparencia Mexicana —fundada en 1999— han influenciado en la forma en que la sociedad entiende el problema de la corrupción, ofreciendo metodologías de medición, así como la creación de foros nacionales e internacionales, conferencias, estudios que permiten influenciar positivamente en las sociedades.



*Ilustración 31: Llamando la atención de la sociedad<sup>42</sup>*

Algunos de los productos encontrados en estas organizaciones sociales:

### **Transparencia mexicana**

1. Índice Nacional de Corrupción y Buen gobierno. Estudio trianual.
2. Taller sobre medición de corrupción.
3. Manual Ciudadano. Supervisar y vigilar la operación de los programas sociales de la Secretaría de Desarrollo Social, a través de participación ciudadana. Se realiza en conjunto con Secretaría de Desarrollo Social, TM y 400 organizaciones ciudadanas de todo el país.

### **Transparencia Internacional**

1. Índice de percepción de corrupción. Estudio realizado en 180 países en el sector público. Permite realizar comparaciones entre los países.

---

<sup>42</sup> [http://www.123rf.com/photo\\_15118053\\_building-cost-construction-cost-concept-model-of-house-under-construction-rough-construction-and-mon.html](http://www.123rf.com/photo_15118053_building-cost-construction-cost-concept-model-of-house-under-construction-rough-construction-and-mon.html), Septiembre 2012

2. Índice de sobornos pagados. Ranking de las 28 economías más grandes del mundo, en donde se mide la percepción de los empresarios en el pago de sobornos para hacer negocios.

¿En dónde influye la corrupción?:

1. Genera pobreza
  1. De ahí se deriva la salud.
2. Disminuye el interés de los empresarios en invertir, de ahí.
  1. Crece el desempleo.
  2. Se genera violencia social.
  3. Crece la inseguridad.

La estrategia de Transparencia Mexicana ha sido la de integrar esfuerzos

1. Social civil
2. Gobiernos
3. Empresas

Ofrecen alternativas de solución a un problema que los gobiernos del mundo por sí solos no han sido capaces de resolver.

### *Valor social*

---

El cuantificar el valor social en la actuación de Transparencia Internacional y Transparencia Mexicana podemos encauzarlo entre otros aspectos en:

1. A cuántas personas llegan los productos o servicios que realizan.
  - a. Directa. Miles gracias a la difusión de sus informes.
  - b. Indirecta. Grandes zonas urbanas.
2. Comportamiento en el fenómeno a nivel:

- a. Percepción. La gente siente que el fenómeno se incrementa o disminuye.
- b. Acciones o actos asociados a corrupción.

En este sentido, se habla ya de una búsqueda más cuantitativa del valor aportado por las organizaciones sociales.

## *Necesidad social: Desnutrición infantil.*

La desnutrición infantil en México no es una consecuencia mecánica de la escasa disponibilidad de alimentos en el hogar (Peña y Bacallao, 2000)

Una sociedad que no atiende de forma inmediata problemas de desnutrición en sus niños tiene entre varias consecuencias: una perspectiva de futuros pobres, ya que el problema de salud actual se traduce en un problema de competitividad futura.

“La desnutrición es un estado de deficiencia en el consumo o biodisponibilidad de energía y/o nutrimentos que repercute negativamente en la salud de quien la padece”. (Ávila Curiel & Shamah Levy, 2005).

La desnutrición infantil genera diversas distorsiones acordes con el nivel de deficiencia que se presenta: al considerarse leve, no existen riesgos de secuelas importantes; al clasificarse como moderado, se considera que no se compromete la vida, pero el riesgo de secuelas es alto y; si se diagnóstica como grave, es que está en riesgo la vida<sup>43</sup>. En un estudio realizado en 1999 por la Encuesta Nacional de Nutrición se consideran las siguientes cifras para población menor a 5 años.

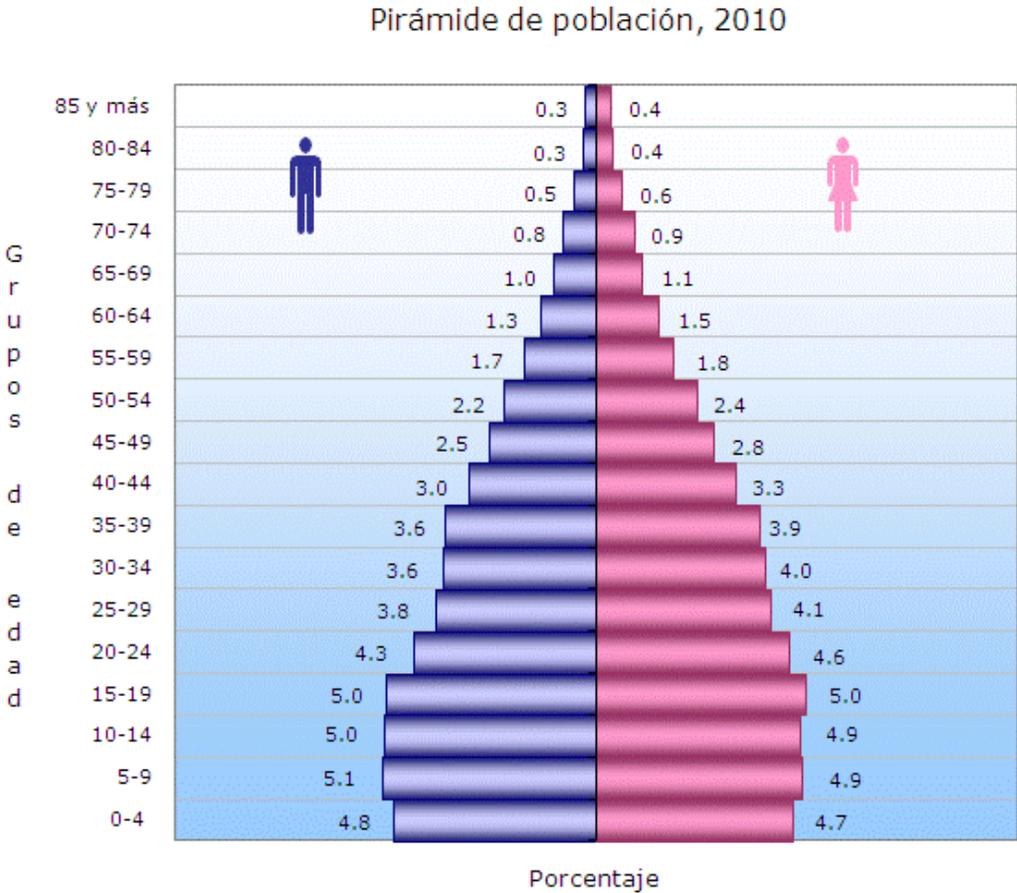
Estado de Nutrición	Rural	Urbana
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
No desnutridos	58.8	76.2
Desnutrición Leve	28.9	18.4
Desnutrición Moderada y Grave	12.3	5.4

<sup>43</sup> Ávila, S. *Diagnóstico de la magnitud de la desnutrición infantil en México*. Consejo Nacional de Población. 2005. p100

Sin embargo, un estudio realizado en 2008 por Visión Mundial, en México, en 350 comunidades de 9 estados, encuentra que el 55.74% de los niños de esas comunidades con niveles de desnutrición.

Los estudios muestran distintas perspectivas y que una estadística de un país mezcla entre estados de baja prevalencia con estados de alta prevalencia.

Ahora bien, al ver las cifras del estudio realizado por la Encuesta Nacional de Nutrición en 2006, y de persistir estas cifras bajo la población existente en México en el 2010, tendríamos las siguientes cifras considerando solo población menor a 5 años.



*Ilustración 32: INEGI. Censo de Población y Vivienda, 2010*

Total de población menor a 5 años: 9.5%, que se traduce en 10, 672, 000 niños.<sup>44</sup>

Estado de Nutrición	Rural	Urbana	Total
	Miles de niños	Miles de niños	Miles de niños
No desnutridos	6,275	8,132	14,407
Desnutrición leve	3,084	1,963	5,047
Desnutrición moderada y Grave	1,312	576	1,888

De las cifras anteriores se desprende que alrededor de 2 millones de niños en México sufren un nivel de desnutrición que pone en riesgo su futuro y, de la mano, el futuro de nuestra Nación.

### **Niveles de desnutrición moderada y grave<sup>45</sup>**

Tomando como base el estudio de la UNICEF sobre la desnutrición infantil, la desnutrición aguda moderada es la de aquel niño que pesa menos de lo que corresponde a su altura. En la desnutrición aguda grave, el niño tiene un peso muy por debajo del estándar de referencia para su altura. Conlleva un alto riesgo de mortalidad. Su riesgo de muerte es 9 veces superior que la un niño en condiciones normales.

### **Desnutrición crónica**

Este niño presenta un retraso en el crecimiento. Indica una carencia de nutrientes durante un tiempo prolongado, aumenta el riesgo de que contraiga enfermedades y afecta el desarrollo físico e intelectual del niño. El problema puede comenzar antes de nacer, y se debe actuar durante el embarazo y antes de que el niño cumpla dos años. Las consecuencias de la no atención son irreversibles y se harán sentir durante toda su vida.

<sup>44</sup> Cifras de INEGI, Censo Nacional de Población 2010.

<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=17484>. Consulta: 02 / Junio / 2012

<sup>45</sup> UNICEF, <http://www.unicef.es/sites/www.unicef.es/files/Dossierdesnutricion.pdf>. Consulta: 02 de Junio de 2012.

“La desnutrición actúa como un círculo vicioso: las mujeres desnutridas tienen bebés con peso inferior al adecuado, lo que aumenta las posibilidades de desnutrición en las siguientes generaciones.

La desnutrición, al afectar la capacidad intelectual y cognitiva del niño, disminuye su rendimiento escolar y el aprendizaje de habilidades para la vida. Limita por lo tanto, la capacidad del niño de convertirse en un adulto que pueda contribuir, a través de su evolución humana y profesional, al progreso de su comunidad y de su país” (UNICEF, 2011).

### El Empresario Social en la búsqueda de solución: *Un Kilo de Ayuda*<sup>46</sup>

---

*Un Kilo de Ayuda* es una organización sin fines de lucro que busca erradicar la desnutrición infantil en México.

*Un kilo de ayuda* nace como un esfuerzo de particulares para atender necesidades de alimento de la población, intercambiando alimento por trabajo comunitario. Su evolución es constante: en un inicio obtienen el alimento de excedentes de organizaciones internacionales; sin embargo, situaciones los obligan a cambiar la estrategia, en este punto se puede ver en acciones el espíritu emprendedor, que los impulsa a no vencerse y seguir apoyando a las comunidades que en ese momento incluían al estado de Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, y Michoacán.

---

<sup>46</sup> <https://www.unkilodeayuda.org.mx/>, Septiembre 2012



*Ilustración 33: Espiritu Emprendedor<sup>47</sup>*

Los nuevos tratados firmados por México obligan a los fundadores a cambiar la estrategia de obtención de alimento. José Ignacio Álvarez —líder fundador de la organización— y sus integrantes, buscan métodos novedosos para recaudar alimentos; después de varios esfuerzos, llegan a la novedosa tarjeta en la cual en un comercio un cliente puede adquirirla y, con esto, garantizar que será entregado un kilo de alimento a una persona necesitada.

En este momento podemos ver un incremento en el valor social:



*Ilustración 34: Innovación social<sup>48</sup>*

<sup>47</sup>[http://www.123rf.com/photo\\_15098854\\_winter-blue-sky-with-snowflakes-stars-and-milky-way.html](http://www.123rf.com/photo_15098854_winter-blue-sky-with-snowflakes-stars-and-milky-way.html), Septiembre 2012

<sup>48</sup>[http://www.123rf.com/photo\\_14206298\\_lamp-and-word-social-concept.html](http://www.123rf.com/photo_14206298_lamp-and-word-social-concept.html), Septiembre, 2012

Acorde con su página de internet, los primeros aliados en este esquema de tarjetas son *Aceite Gloria*, arroz y frijol *Covadonga*, *Nutrileche* y chiles *La Costeña* y el apoyo de *Banco Nacional de México*. Este esquema les permite multiplicar sus operaciones y poder llegar al punto de entrar a grandes cadenas comerciales. Este punto lo logran en 1994, cuando Grupo Aurrera (hoy Wall Mart), comienza la distribución de las tarjetas de ayuda. En este momento todavía permanecía el fin social original, que es un programa de alimentos para apoyar a las comunidades más necesitadas de las demarcaciones. Es para finales de los 90 que cuenta con el apoyo de Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán, y logran determinar un programa que permite determinar los niveles de desnutrición infantil y con esto poder aportar una solución a un problema que en palabras del líder es *la peor de las pobrezaas*.

El programa de nutrición nace con 4 acciones dirigidas a vencer la desnutrición infantil, es entonces que el programa de alimentos se transforma en un programa de nutrición.

A ese momento, la organización declara tener 10,300 puntos de venta de sus tarjetas, en más de 1000 establecimientos en el país.

Al día de hoy, su programa de nutrición evoluciona a 6 pasos, que son el componente fundamental del compromiso de UKA de erradicar la desnutrición infantil en México.

Es en este punto donde podemos observar la base del valor social que esta organización busca aportar a nuestro país.



*Ilustración 35: Acciones UKA 6 Pasos<sup>49</sup>*

## Visión UKA

Erradicar la desnutrición infantil en México en el 2023.

### *Sustentabilidad económica*

Acorde con su página de internet, UKA refleja una estrategia clara para obtener soporte a su causa, en donde incluye patrocinadores, voluntariado, participación gubernamental y de líderes de opinión sobre el tema que busca solucionar.

Patrocinadores	En su página refleja varios patrocinadores particulares que denomina aliados, entre los que destacan Antad, Chedraui, Comercial Mexicana, fundación Wall Mart México.
Participación gubernamental	UKA involucra a los gobiernos y refleja tener como aliados a los gobiernos de Estado de México, Chiapas, Yucatán y Oaxaca.
Líderes de opinión	UKA destaca la participación del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán y organiza diversas pláticas y conferencias con líderes del ramo de la

<sup>49</sup> [https://www.unkilodeayuda.org.mx/nutricion/nuestro\\_trabajo/](https://www.unkilodeayuda.org.mx/nutricion/nuestro_trabajo/), Septiembre 2012

	nutrición.
Productos	UKA declara tener productos como son sus tarjetas de <i>Un Kilo de Ayuda</i> , tarjetas de descuento en restaurantes, <i>funnels</i> en centros comerciales, cajeros automáticos de Scotia Bank, que le sirven como soporte a su causa para recaudar fondos.
Campañas	UKA declara tener campañas de boteo, así como programa de padrinos, depósitos constantes en sus cuentas de recaudación, programas de recolección en colegios, campañas en facebook. Diversas formas de hacerse llegar de apoyo por parte de la sociedad.
Difusión	Cuenta con aliados que le permiten difundir su causa en diversas fuentes. En su página declara tener una alianza con Interlialia como soporte para marketing digital

### *Rendición de cuentas.*

---

El aspecto de rendición de cuentas es algo que resulta fundamental para una Organización Social; UKA declara en su página de internet contar con la autorización de donataria. Sus estados financieros son auditados por Pricewaterhousecoopers S.C., uno de los 10 principales despachos de consultoría a nivel mundial. Declara que la metodología que aplica cuenta con el aval del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán. No muestra más información al público en general sobre los montos que ha recibido de donaciones.

En cuanto a la cobertura declara atender a más de 40 mil niños en los siguientes estados:

- ⊕ Yucatán.
- ⊕ Chiapas.
- ⊕ Oaxaca.
- ⊕ Guerrero.

- ⊕ Puebla.
- ⊕ Estado de México.
- ⊕ Veracruz.
- ⊕ San Luis Potosí.

### *Valor Social.*

---

Un gran reto es poder determinar el valor social que tiene un esfuerzo al atender una necesidad de la comunidad. Listando los beneficios que podemos encontrar en el esfuerzo actual de UKA, así como en la visión de México que tienen.

### Declaraciones

#### Programa Integral de Nutrición UKA

1. Vigilancia nutricional.
2. Detención de la anemia.
3. Educación nutricional.
4. Paquete nutricional.
5. Evaluación del neurodesarrollo.
6. Agua segura.

### Situación actual del país.

En su página de internet, UKA declara cifras importantes con respecto al problema de la desnutrición infantil en México.

*Prevalencia de desnutrición crónica: 12.5% a nivel nacional,  
el esperado para considerar erradicado el problema es menor al 2.5% de la población.*

1. Zona norte del país: 6.9%
2. Zona Sur del país: 25.6%

Los estados más afectados:

- ⊕ Chiapas. 27%
- ⊕ Guerrero. 22.1%
- ⊕ Oaxaca. 21.6%
- ⊕ Yucatán. 20.3

Una referencia fundamental es ver cuál es la visión de atención del problema

UKA considera que persigue que para el 2023 exista un nivel de prevalencia menor al 2.5% de los niños menores de 5 años

### *El Reloj de la desnutrición*

---

Existe un esfuerzo realizado por el Instituto Nacional de Ciencias Medicas y Nutrición Salvador Zubirán.

Dicho estudio considera elementos como el Censo Nacional de Talla, Encuestas Nacionales de Nutrición, Estudios del Consejo Nacional de Población.

Si utilizamos su herramienta que se puede localizar en:

[http://201.122.140.254/slan/cont\\_desnut/niv\\_nac\\_2.asp](http://201.122.140.254/slan/cont_desnut/niv_nac_2.asp)

Página del reloj de la desnutrición

Consultando dicha página existen:

690,680 niños desnutridos.  
[Consulta del 02 de Junio del 2012 existen en México]

Utilizando su herramienta de proyección:

223,233 niños desnutridos.  
Para el 31 de Diciembre del 2029 existirán en México.

Comparando esta cifra con la proyección de niños menores de 5 años para el 2030, bajo cifras del Consejo Nacional de Población, existirán en México 8,270 mil niños menores de 5 años.

Con lo anterior

2.70%

Será la prevalencia de desnutrición infantil en México.

Haciendo el cálculo para el año 2023 tenemos las siguientes cifras: Para el 31 de diciembre de 2023, el reloj de la desnutrición nos arroja una proyección de: 307 893 niños desnutridos. Comparando con las proyecciones de Conapo de la población estimada: 8, 812 mil niños menores de 5 años.

Con lo anterior el nivel de prevalencia de desnutrición infantil para el 31 de diciembre de 2023 es de:

3.49%

El valor social de este tipo de empresarios sociales es importante, no solo habla de apoyar un esfuerzo social, sino acelerar la mejora.

**Cuánto vale para nuestro país que un problema como la desnutrición infantil se solucione en tan solo un lustro antes de lo que la inercia natural nos viene dando.**

## *Necesidad social: empleo pleno*

Una de las necesidades fundamentales del mundo contemporáneo es la posibilidad de tener acceso a un empleo pleno y digno. Este rubro se considera como una pieza fundamental para poder vencer el flagelo de la pobreza.

Si bien el concepto de pobreza es muy complejo y tiene varios componentes, el empleo resulta básico para que las personas puedan tener acceso a sus satisfactores mínimos que les permitan desenvolverse socialmente.

Dentro de los objetivos del milenio del Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo, se lista como primer reto el erradicar la pobreza extrema y hambre<sup>50</sup>.

Un rubro que contribuye a este objetivo es: Conseguir el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidas las mujeres y los jóvenes. Bajo la tendencia actual en el mundo esta necesidad no se está logrando obtener y las regiones más poderosas del mundo están sufriendo las consecuencias de la crisis iniciada en octubre de 2008.

Bajo cifras de la ONU–PNUD, en las regiones desarrolladas la tasa de ocupación decayó de 56.8%, en 2007 al 55.4% en 2009.

El PNUD lista que existe en el mundo en desarrollo una fuerte tendencia a que las personas cuenten con un “empleo vulnerable”, el cual se caracteriza por contrataciones laborales informales, falta de protección social, bajos salarios, y un ambiente laboral complejo, difícil.

---

<sup>50</sup> PNUD, [http://www.undp.org/content/undp/es/home/mdgoverview/mdg\\_goals/mdg1/](http://www.undp.org/content/undp/es/home/mdgoverview/mdg_goals/mdg1/). Consulta: 05 de Junio de 2012

En el entorno mexicano se estima que existen alrededor de 50 millones de personas en posibilidad de trabajar, lo que se denomina Población Económicamente Activa (PEA), esto según cifras del INEGI.

Bajo cifras oficiales producidas por el INEGI, se considera que el 4.86% de la PEA está en situación de desempleo. En México es importante acotar la forma en que se mide el porcentaje de desempleo. El INEGI considera a una persona en situación de empleo si ésta es mayor de 14 años y trabajó al menos seis horas a la semana. Es por esto que a la par del desempleo debemos sumar la cifra de las personas denominadas como subempleadas: Personas que cuentan con un empleo y declaran tener la necesidad y disponibilidad para trabajar más horas que las que su posición actual les ofrece.

La tasa de personas en situación de subempleo en México es de 8.6% de la población ocupada.

Se menciona un escape natural del desempleo, denominado economía informal. Las cifras alrededor de este fenómeno son disímbricas y dependen de la fuente. Según cifras del INEGI, en su estudio *Encuesta Nacional del Empleo (ENOE)*, en el primer trimestre de 2012 el número de personas que laboran en el sector informal es de 13 millones 702 mil.<sup>51</sup> Lo anterior es el 29.1 % de la población ocupada.

Las cifras anteriores se representan en la siguiente tabla.

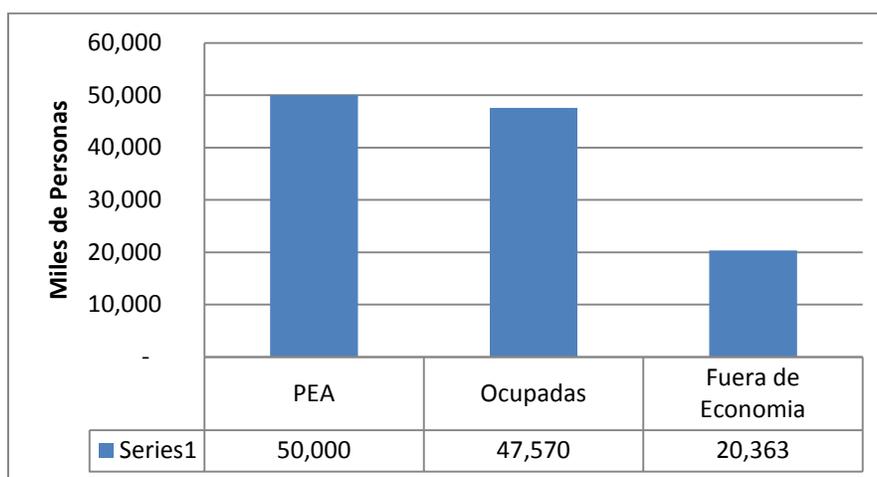
México empleo	%	Miles de personas
PEA		50,000
Ocupadas	95.14% de PEA	47,570

<sup>51</sup> OEM. <http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n2541566.htm>. Consulta: 05 de Junio de 2012

Desempleadas	4.86% de PEA	2,430
Subempleadas	8.6% de las ocupadas	4,091
Informales	29.1% de las ocupadas (bajo cifras oficiales INEGI)	13,842
Fuera de economía		20,363

### Fuera de economía: Sin empleo, subempleo, informalidad

Alrededor de 20 millones de personas en México se encuentran fuera de las posibilidades de acceder a la seguridad social, créditos bancarios, pensión y el resto de satisfactores a las que un empleado formal o empresario puede acceder como fruto de su trabajo. Esto sin sumar el resto de personas ocupadas y que no cuentan en México con un salario que les permita acceder a una vida digna.



*Ilustración 36: Comparativo Personas Ocupadas vs Personas Fuera de Economía<sup>52</sup>*

Para intentar explicar la situación anterior surgen múltiples posibilidades: bajo nivel educativo de las personas, bajo nivel de competitividad, actividad económica en México sumamente baja, los niveles de delincuencia que desalientan la inversión. Sin embargo no debemos dejar de lado la tendencia en el mundo —ya sea desarrollado o en vías de desarrollo—, la tecnología avanza y esto hace que la

<sup>52</sup> Cifras Inegi Encuesta Nacional del Empleo 1er Trimestre 2012

industria, el campo e incluso el sector servicios requiera menos mano de obra para poder producir.

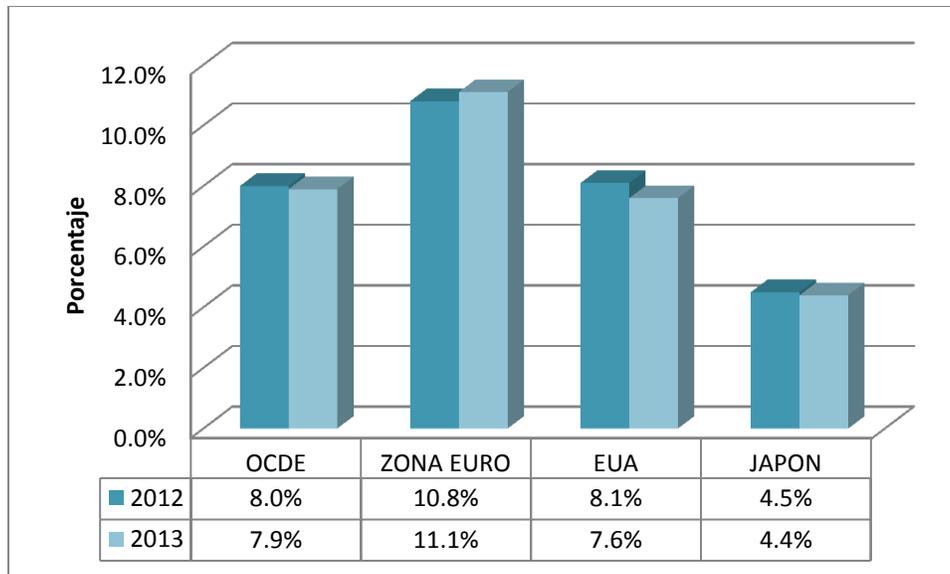
Al requerirse menos personas en un sector y aumentar la cantidad de personas que ofertan su trabajo, provoca que los sueldos se vean presionados a la baja. Y genera el ciclo en el cual nos encontramos: mayor mano de obra, más barata, menos empleo, más pobreza, más delincuencia, menos dinamismo de la economía, menos compras, menos producción, más desempleo, etc.



*Ilustración 37: Circulo Vicioso Desempleo - Menos Ventas - Menos Producción<sup>53</sup>*

Nuevamente estamos en el punto de inflexión en donde debemos buscar caminos que le den salida a un problema que no es nuevo, ya que la situación se ha vivido durante muchas décadas ya. La escena se parece a ese juego de niños en donde se compite por una silla, siempre alguien queda fuera y, al final, gana el que se queda con la única silla; sólo que en nuestra realidad del empleo el juego no resulta divertido.

<sup>53</sup> [http://www.123rf.com/photo\\_9822583\\_vector-concept-of-financial-crisis.html](http://www.123rf.com/photo_9822583_vector-concept-of-financial-crisis.html), Septiembre 2012



*Ilustración 38: Desempleo en el mundo<sup>54</sup>*

Hay que dejar de pelear por una silla, debemos generar muchas sillas, cuando menos la nuestra.

Oz

Una tendencia mundial a 20 años es que existirán los empresarios, las personas que trabajan por su cuenta y los desempleados.

Singularity University

<sup>54</sup><http://eleconomista.com.mx/economia-global/2012/07/10/desempleo-global-permanecera-estancado-hasta-2013-ocde>, Septiembre, 2012

*Fundación-E*<sup>55</sup>, nace en 1999, en un esfuerzo por impulsar la generación de empleo bajo la cumbre Juvenil del Empleo.

### **Visión**

Generar una cultura emprendedora entre los protagonistas de la nueva economía. Formar emprendedores con ideas de negocios viables enmarcadas en el desarrollo sostenible, gente con coraje para emprender proyectos creativos e innovadores, orientados a una consolidación personal de valores. Personas seguras de sí mismas, que se atrevan a soñar y trazarse metas extraordinarias, agentes de cambio, forjadores de su destino.

Convertirnos en una empresa social, global y de alta tecnología, referente para la generación de empleos, construyendo alianzas con el sector privado, público, educativo, financiero y social.

### **Misión**

Generar empresas y empleos dignos, sustentables y de valor agregado, a través de programas de vanguardia y de colaboración interinstitucional, multisectorial, intergeneracional y multicultural.

### **Estrategias**

*Fundación E* construye capacidades que facilitan a las instituciones, a la creación y fortalecimiento de micro y pequeñas empresas, a través de 7 estrategias:

---

<sup>55</sup> <http://www.fundacione.org/mx/>, septiembre de 2012



### **Productos.**

*Fundación – E* ya tiene una gama de productos muy sofisticados, que van desde la configuración de portafolios de emprendedores, asociado con fondos ángeles, programas de apoyo, desarrollo de metodologías para promover el emprendimiento.

En conjunto con la Secretaría de Economía, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y el Instituto Politécnico Nacional, desarrollaron el *Modelo Jóvenes Emprendedores*, modelo que busca desarrollar la cultura emprendedora en personas mayores a 18 años.

El Modelo Jóvenes Emprendedores ha capacitado  
82,600 Personas en México

## **Cursos**

*Fundación-E* cuenta con cursos dirigidos a:

1. Niños.
2. Adolescentes.
3. Adultos.

Ha logrado convenios de colaboración con más de 250 Universidades en México, EUA y Latinoamérica. Adicionalmente, es organismo intermedio reconocido por la Secretaría de Economía, mediante la cual decenas de incubadoras son supervisadas.

### *Sustentabilidad económica.*

---

Los ingresos de *Fundación-E* se soportan entre otros rubros.

- ⊕ Ingresos por la prestación de servicios.
- ⊕ Ingresos por la venta de productos.
- ⊕ Aportaciones de sectores gubernamentales.
- ⊕ Aportaciones por administración de cartera de emprendedores.
- ⊕ Alianzas con fondos nacionales.
- ⊕ Alianzas con fondos internacionales.

Fundación - E declara en su página de internet, que sus estados financieros son auditados por Pricewaterhouse México. Sin embargo, no comparte la información al público.

El valor social de *Fundación–E*, se enfoca principalmente en una incidencia:

1. Directa cuantitativa.
  - a. Número de empleos generados.
  - b. Valor económico de las empresas.
2. Directa cualitativa.
  - c. Cambio en la actitud de las personas ante el empleo. El ciudadano que entra en conciencia de verse empleable.
  - d. Visión de nuevas generaciones que ven como una perspectiva real, el generar su propia empresa.

# Conclusiones

---

*La felicidad comienza cuando somos capaces de hacer que todo sea distinto, sin que nada haya cambiado en realidad.*

Oz

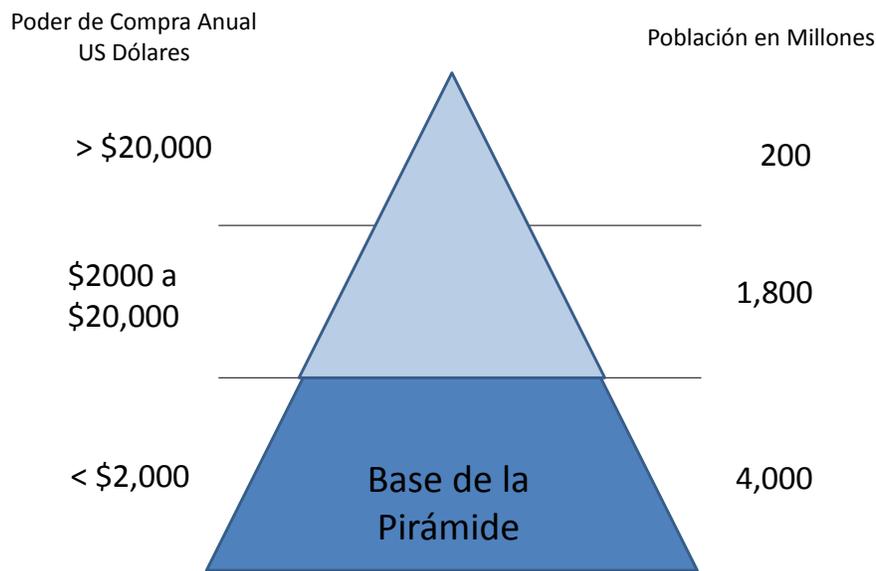
Cada persona es responsable de conseguir que la actividad que realiza cuál sea esta, le redunde en una forma honesta de hacerse de los recursos suficientes para vivir de una manera digna.

El Empresario Social no está exento, es por esto que se menciona que debe buscar la sustentabilidad económica como una de sus premisas fundamentales para poder potenciar el impacto social de sus soluciones y darle permanencia en el tiempo a su organización, a la par debe darle salida a su proyecto personal de vida y cuidar que cada egreso este fundamentado en indicadores que le den transparencia y transmitan tranquilidad a aquellas personas e instituciones que han confiado en su proyecto.

Se comparten conclusiones sin perder de vista que el objetivo principal del presente trabajo es promover la labor del Empresario Social, resaltar su impacto positivo, ofrecer un panorama actual de la situación de este modelo de negocio en México y vislumbrar siguientes pasos que permitan el crecimiento del Empresario Social.

## *El Empresario Social: Una oportunidad de negocio con un enfoque social.*

Las grandes oportunidades que un Empresario Social tiene desde una perspectiva económica, las podemos visualizar en la siguiente gráfica que se usa para ilustrar los denominados negocios en la base de la pirámide.

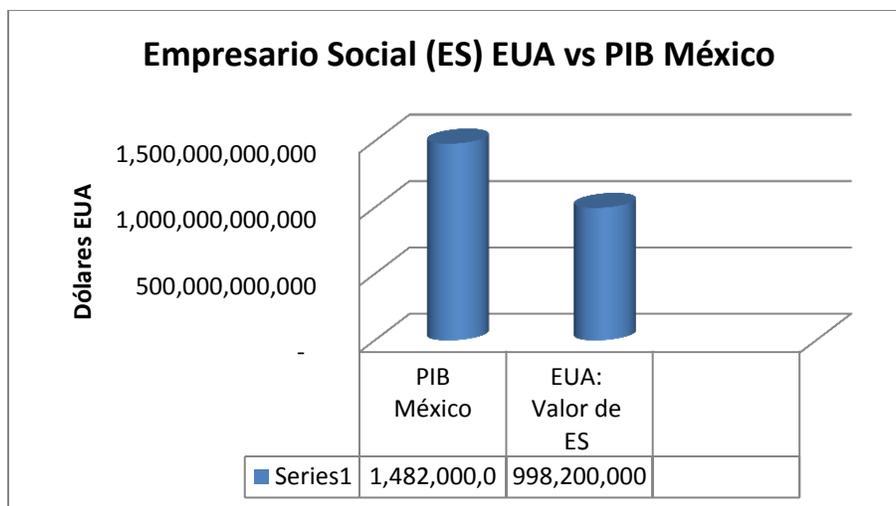


*Ilustración 39: Negocios en la base de la pirámide (Prahalad, 2002)*

En la perspectiva de la **Ilustración 39: Negocios en la base de la pirámide**, el valor del mercado del vértice de la pirámide no es mayor al del valor del mercado de la base de la pirámide, esto es considerando la población mundial. Adicional a esta perspectiva, debemos remarcar las cifras de aportación del Empresario Social al PIB en otras economías:

El 7% del PIB de los Estados Unidos de América  
 El 3% del PIB de Reino Unido  
 Son generados por sus empresas sociales  
 (Murphy & Coombes. , 2009).

Viendo los datos anteriores en una gráfica que compara el PIB del México con el valor económico que el Empresario Social está generando en Estados Unidos de América.



*Ilustración 40: Comparativo Empresario Social EUA con el PIB de México*

Regresando al valor del mercado y al tamaño de la oportunidad de negocio que tiene un Empresario Social, veamos el caso de México.

Deciles de hogares	Tamaño de la localidad							
	De 2 500 y más habitantes				De menos de 2 500 habitantes			
	2008		2010		2008		2010	
	Hogares	Ingreso promedio	Hogares	Ingreso promedio	Hogares	Ingreso promedio	Hogares	Ingreso promedio
<b>I</b>	1 159 508	6 971	1 306 973	6 345	1 576 137	6 444	1 600 460	6 014
<b>II</b>	1 606 073	11 694	1 793 585	10 920	1 129 572	11 550	1 113 848	10 726
<b>III</b>	1 913 134	15 732	2 068 262	14 548	822 511	15 514	839 171	14 403
<b>IV</b>	2 103 207	19 586	2 289 324	18 254	632 438	19 510	618 109	18 279
<b>V</b>	2 272 974	23 925	2 361 113	22 320	462 671	23 641	546 320	22 098
<b>VI</b>	2 355 765	29 386	2 508 467	27 010	379 880	29 159	398 966	27 007
<b>VII</b>	2 419 220	36 690	2 567 985	33 103	316 425	36 390	339 448	33 059
<b>VIII</b>	2 490 520	46 560	2 598 077	41 967	245 125	46 339	309 356	41 524
<b>IX</b>	2 530 158	64 325	2 644 396	56 880	205 487	62 718	263 037	56 515
<b>X</b>	2 618 456	144 708	2 723 244	118 713	117 191	129 683	184 191	114 215
<b>Total</b>	<b>21 469 015</b>	<b>45 095</b>	<b>22 861 426</b>	<b>38 841</b>	<b>5 887 437</b>	<b>20 599</b>	<b>6 212 906</b>	<b>20 566</b>

*Ilustración 41: Ingreso corriente total promedio trimestral (INEGI, Julio 2011)*

La **Ilustración 41**: Ingreso corriente total promedio trimestral, muestra el ingreso corriente trimestral por deciles de hogares<sup>56</sup>, según el tamaño de la localidad

<sup>56</sup> Los hogares están ordenados en los deciles de acuerdo con su ingreso corriente total.

(2008-2010)<sup>57</sup>. Precios constantes del 2010. Vemos que hasta el decil VII son hogares con ingresos que giran alrededor de 11,000 pesos mensuales o menos. Al revisar más a detalle la información vemos un gran salto entre el decil IX el decil X, donde prácticamente se duplica el ingreso del hogar.

Según las cifras que presenta INEGI, la cantidad de hogares con ingresos alrededor o menores a 11,000 pesos mensuales supera los: 14 millones de hogares.

14.9 millones de hogares con ingresos que rondan o son menores a 11 mil pesos mensuales

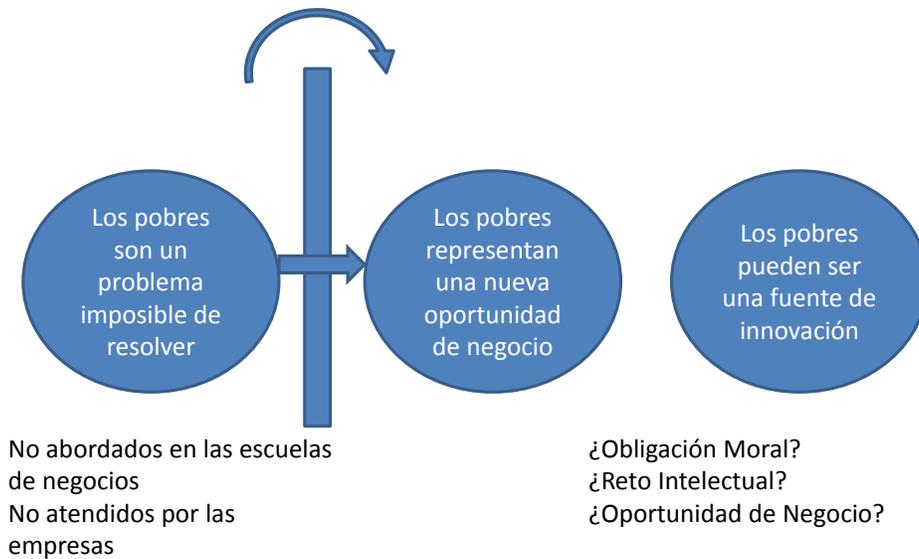
La parte media de la pirámide queda con 5.2 millones de hogares que ingresan entre 11 mil pesos y 20 mil pesos.

2.7 millones de hogares ingresan en promedio 40 mil pesos mensuales

Es en estas cifras que muchos actores económicos han volteado a los sectores de menor ingreso para dar una salida a sus proyectos. Debemos de impulsar el desarrollo del Empresario Social que permita que las soluciones tengan componentes adicionales a los tradicionales.

---

<sup>57</sup> Datos del 2008 y 2010 expandidos conforme a estimaciones preliminares de población basadas en el Censo de Población y Vivienda 2010.



*Ilustración 42: ¿Qué está cambiando? (Prahalad, 2002)*

¿Qué cambia en el nicho de la base de la pirámide? Lo que cambia es la forma en que se debe abordar el nuevo mercado. Me permito citar el trabajo de (Karamchandani & Kubzansky, 2011) en el cual nos invitan a tomar en cuenta:

1. ¿Podemos administrar grandes volúmenes de transacciones con bajos márgenes?
2. ¿Podemos trabajar con mercados informales?
3. ¿Podemos mantener bajo control nuestro sobrecosto de operación?
4. ¿Nuestros inversionistas tienen la mente para soportar los tiempos de retorno de la base de la pirámide?
5. ¿Nuestra cultura organizacional está preparada para el tipo de innovación que requiere la base de la pirámide?

Sin embargo, el hecho de que una empresa decida atender las necesidades de la base de la pirámide, no significa que pueda considerarse una empresa social; esto es el fundamento principal para impulsar la difusión y discusión del concepto del Empresario Social.

## *El Empresario Social: El cuarto sector*

Las combinaciones que se han dado alrededor del mundo con respecto al tema del Empresario Social, o emprendedor social o inversión de impacto social, son diversas y han generado una discusión amplia. Sin embargo, al dar una vista alrededor de este nuevo paradigma, debemos discutirlo desde una perspectiva distinta a la que de primera mano se puede generar.

1. No perder de vista que todas las empresas generan impacto social.
  - a. Generan empleos.
  - b. Pagan impuestos.
  - c. Capacitan o preparan a sus empleados.
  - d. Le dan una oportunidad de mostrar sus capacidades a sus colaboradores.
  - e. Resuelven necesidades de sus clientes que los prefieren.
2. Se debe permitir que las personas que decidan construir un nuevo tipo de empresa lo puedan hacer. Sí existen personas que quieren realizar actividades desde una perspectiva distinta a la una empresa *profit*.
  - a. Tan solo en México existen 33 mil organizaciones catalogadas en el sector no lucrativo.<sup>58</sup>
3. Una nueva legislación resulta fundamental, buscando:
  - a. Transparencia.
  - b. Un régimen impositivo que contemple la idea de la reinversión de parte de las utilidades como parte de la configuración de la empresa o visto en la contraparte poner un tope de generación de dividendos.
  - c. La capacidad de recibir donativos, a pesar de que pueda declarar utilidades (con un tope máximo).
  - d. Claridad y transparencia en los sueldos de los colaboradores de la organización.

---

<sup>58</sup> Estimaciones al año 2008 con base en datos del censo económico de 2003.

- e. Una configuración especial al momento de su constitución y el compromiso de hacer públicos sus estados financieros, debidamente dictaminados.
  - f. Un entorno legal que promueva la innovación social.
  - g. Valuación de la generación de riqueza social, económica, ambiental, que permitan dimensionar de una forma más cercana, la relación existente entre el costo operativo con respecto al valor social que la Organización Social genera.
4. Se habla de un tipo de personalidad jurídica que impulsa a la participación ciudadana de una forma más amplia, que nivela el desarrollo económico, con la generación de riqueza social y que no compromete el medio ambiente. Darle un equilibrio al desarrollo de la nación.
5. La generación de un sistema de métricas de impacto social, que este nuevo tipo de organización debe compartir al público de forma clara y transparente.
- a. Medir el impacto en PIB.
  - b. Medir el impacto social - Medir la mejora en el nivel de desarrollo humano.
  - c. Medir el impacto en la sustentabilidad ambiental.
6. Se debe erigir una institución que certifique y profesionalice a este nuevo sector bajo una perspectiva distinta al actual, con una visión de negocios distinta,
- a. Un negocio social.
  - b. Soluciones innovadoras.
  - c. Bajo un paradigma distinto:
    - a) Viabilidad económica.
    - b) Reinversión de utilidades.
    - c) Impacto social.

El listado anterior incluye sólo algunos de los puntos que buscan generar un clima de discusión amplio, y es por eso que debemos ver al Empresario Social como un

sector nuevo; dada la perspectiva positiva que presenta requiere un tratamiento distinto que promueva su desarrollo, al mencionar el cuarto sector lo que tratamos de enfatizar es que lo veamos como un siguiente paso al denominado tercer sector: organizaciones de la sociedad civil.

## *El Empresario Social y la academia en México.*

Son ya varias escuelas en México que están incluyendo el tema del Empresario Social, inversión de impacto social, innovación social, como parte de su oferta académica.

La Universidad Anáhuac ha lanzado diplomados de inversión de impacto social, y está ya promocionando su maestría en Innovación Social; el ITESM, de igual forma, cuenta con programas alrededor del tema; la Escuela Bancaria y Comercial está trabajando junto con Ashoka para promover el concepto, solo por mencionar algunas escuelas.

La UNAM, siempre preocupada por sembrar en sus egresados la visión social, ha venido sumándose al esfuerzo y debe generar un ambiente de discusión alrededor del tema del Empresario Social como un modelo de negocio, en donde nuestros jóvenes encuentren una forma digna de ganarse la vida y contribuir a mejorar a nuestra sociedad.

Se debe promover un ambiente de reflexión en donde se pueda pensar en ampliar la oferta académica y generar los cuadros académicos que el tema requiere en los distintos ámbitos:

- a) Licenciatura.
- b) Educación Continua.
- c) Posgrados.

## *El Empresario Social: Una visión personal*

Da igual que el  
gato sea blanco o negro,  
lo importante es que cace ratones.  
Deng Xiaoping,  
Ex Líder Comunista Chino

Se comentó en un inicio, que el presente trabajo busca promover el interés por este fenómeno que ha generado muchas expectativas dados los resultados positivos, siempre debemos de buscar nuevas opciones de desarrollo y esta es una de esas vertientes que invitan a las personas a:

1. Generar riqueza.
2. No esperar que sean los gobiernos quienes den las soluciones.
3. Ofrecer nuevos caminos a problemas añejos.
4. Crecer en lo personal.
5. Promover el crecimiento y mejoramiento de su entorno.
6. Ser un actor y no un espectador.

El hecho de que en diversos foros se discutan ampliamente las posibilidades que tiene la sociedad contemporánea para salir del momento complicado, es una buena noticia. Nunca debemos de cesar en la búsqueda de nuevos caminos, nuevas posibilidades y, el Empresario Social, es eso: una nueva posibilidad; sin embargo, no es la única. Me viene a la memoria un comentario de Álvaro Rodríguez Arregui, quien es Director General de Ignia, un fondo de inversión de impacto social:

*Debemos ser cautos y no mostrarnos como los raros del salón, no somos los buenos, sino un grupo de empresarios que tratan de darle un enfoque distinto a la forma de hacer negocios.*

El Empresario Social mexicano sueña con una legislación que promueva su desarrollo y le permita tener una mayor transparencia, busca que lo que ahora es un sector, el sector de impacto social, crezca y se convierta en una Industria, la industria de impacto social.

Estoy seguro que las posibilidades no han terminado, el camino apenas se está mostrando, las complicaciones que tiene un emprendedor que busca el camino del Empresario Social, no son distintas a las del resto de los emprendedores, son mayores, dado que tienen que sumarle a los retos que todo emprendedor tiene, las variables de impacto social y la transparencia que el sector de impacto social requiere. Sin embargo, la buena noticia para esos emprendedores es que sí existen fondos y organizaciones que están apoyando los esfuerzos del Empresario Social en México, como son IGNIA, Promotora Social México, Ashoka, y existen varios más.

Como todo emprendedor lo primero es tener claro lo que buscamos, ¿Cómo deseo llevar mi vida?, ¿Adónde quiero llegar? ¿Cómo es el entorno de mi comunidad? ¿Cómo es el lugar donde mis hijos crecen? ¿Qué puedo hacer para que las cosas mejoren? Una vez hecha esta reflexión interna se ha llevado a cabo y en donde seguramente surgirán muchas más preguntas, podemos voltear y ver que ser un Empresario Social está dentro del abanico de posibilidades del empresariado mexicano.

A los emprendedores el primer paso es tener claro: ¿Qué buscamos? Por qué no decirlo ¿Qué soñamos? Los cómo irán apareciendo en el camino.

# Bibliografía

---

- Albrecht, K. (2006). *Inteligencia Social*. Vergara.
- Amanda B Bower, S. L. (Fall de 2009). Explicit Donations And Inferred Endorsements. *Journal of Adversiting*, 113 - 126.
- Angel Ventures. (Septiembre 2012). *Estructura legal para un negocio social*. Universidad Anáhuac del Sur, Social Value Institute, Promotora Social México.
- Ashoka. (2010). *Ashoka México*. Obtenido de [www.ashoka.org.mx](http://www.ashoka.org.mx)
- Auerswald, P. (Spring de 2009). Creating Social Value. *Stanford Social Innovation Review*, 51 - 55.
- Ávila Curiel, A., & Shamah Levy, T. (2005). *Diagnóstico de la magnitud de la desnutrición infantil en México*. México: Consejo Nacional de Población.
- Berggren, K. (30 de Mayo de 2008). Compassionate Capitalism. *National Catholic Reporter*.
- Berggren, K. (30 de Mayo de 2008). Cover Story: Social Entrepreneurs. *National Catholic Reporter*, 6-8.
- Billes, S. (2007). *Factors Contributing to the effectiveness of small, volunteer-run, Non - Profit Organizations*. Royal Roads University.
- Castillo Bautista, R., & Juárez Anguiano, A. (2008). *Análisis organizacional y de imagen de asociaciones no lucrativas*. Grupo Eumednet.
- Central Intelligence Agency. (2010). *The World Factbook*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>
- Chandra Aleong, M. L. (2001). *Models in Strategy: Emprirical and Qualitative Comparisons with Applications to Non - Profits*. University of Pensilvania.
- Coneval. (2010). *Coneval*. Recuperado el 31 de Mayo de 2010, de <http://www.coneval.gob.mx/mapas/>
- Covey, S. (2004). *El 8o hábito*. Paidos.
- Finn, W. (Feb de 2004). Soul Traders. *Director*, 58 - 62.
- Forrester, V. (2003). *El Horror Económico*. FCE.

- French, W., Bell, C., & Zawacki, R. (2007). *Desarrollo Organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*. McGrawHill.
- García Jurado, A. (1999). *Globalización y Cultura*. Cultural Integrations Consultans.
- Garzon, M. (1999). *La ética*. Tercer Milenio.
- Gerry Johnson, K. S. (1999). *Dirección Estratégica*. Pearson - Prentice Hall.
- Goldstein, D. (Nov de 2009). The Innovation Administration. *The American Prospect*, 24.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia Social*. Planeta.
- Hammonds, K. H. (Jan de 2005). A Lever Long Enough to Moved the World. *Fast Company*, 60 - 63.
- Harvard Business Review. (2006). *Hacia un enfoque integral de RSE La perspectiva Chilena*. HBR.
- Harvard Business Review. (2006). *RSE Una nueva deifnicion para México*. HBR.
- Heather Mcleod Grant, L. R. (Fall de 2007). Creating High Impact Nonprofits. *Stanford Social Innovation Review*, 32 - 41.
- Henry Mintzberg, J. B. (1997). *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall.
- Hessel, A. (Jan - Feb de 2010). Reinventing the Pharmaceutical Industry, without the Industry. *The Futurist*, 19 - 20.
- Hodge, M. M. (2006). *Nonprofit Board Effectiveness, Funding Source, and Financial Vulnerability*. University of Central Florida.
- INEGI. (Julio 2011). *Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares. ENIGH 2010*. INEGI.
- Jarman , B., & Land, G. (2001). *Más Allá del cambio*. . Editorial Granica.
- Jean Mandelbaum, D. H. (2005). *China La Trampa de la Globalización*. Urano Tendencias.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Gestión 2000.
- Karamchandani, A., & Kubzansky, M. (2011). Is thea Bottom of the Pyramid for you? *Harvard Business Review*, 107 - 111.

- Kelley, T. (2009). Law and Choice of Entity on the Social Frontier. *Tulane Law Review*, 84(337), 337.
- Kerin, B. H. (2004). *Marketing*. México: McGrawHill.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del oceano azul*. Norma.
- Kong, E. (2007). The strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 721 - 731.
- Laratta, R. (2009). Ethical climate in nonprofit organizations: a comparative study. *International Journey of Sociology ans Social Policy*, 29(7), 358 - 371.
- Llano Cifuentes, C. (1997). *Dilemas éticos de la Empresa Contemporanea*. FCE.
- Lohmann, R. A. (May Jun de 2007). Charity, Philanthropy, Public Service, or Enterprise: What are the big Questions of Nonprofit Managment Today? *Public Administration Review*, 437 - 444.
- Matthew M. Mars, S. G. (May June de 2009). Socially - Oriented Ventures and Traditional Entrepreneurship Education Models: A Case Review. *Journal of Education for Business*, 290 - 296.
- Murphy, P., & Coombes. , S. (2009). A Model of Social Entrepreneurial Discovery. *Journal of Business Ethics*. .
- Prahalad, C. (2002). *Negocios en la Base de la Pirámide*. Harvard Business Review.
- Roberto Hernandez, C. F. (2003). *Metodología de Investigación*. McGrawHil.
- Roger L. Martin, S. O. (Sping 2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. (L. S. University, Ed.) *Stanford Social Innovation Review*, 28 - 39.
- Senge, P. (1998). *la Quinta Disciplina*. Granica.
- Sinyai, C. (September de 2004). Meet the Innovators. *Academic Research Library*, 24 - 26.
- Standford Innovation Review. (Spring de 2003). Helping Those Who Do the Important Work of Improving Society Do It Even Better. *Stanford Innovation Review*, 4 -5.
- Stiglitz, J. E. (2006). *Cómo hacer que funcione la globalización*. Taurus.
- Stull, M. (s.f.). Balancing Market and Mission: A Nonprofit Case Study . *The Business Renaissance Quarterly*, 129 - 152.

- Tarrant, D. (Junio de 2007). Champions of Change. *Inthablack*, 44-46.
- UNAM FCA, PWC, IMEF. (2002). *Valuación de Empresas y Creación de Valor*. México: UNAM FCA.
- Underwood, R. (Enero de 2005). *Appro Tec. Fast Company*, 50 - 51.
- UNICEF. (2011). *La Desnutrición Infantil: Causas, consecuencias y estrategias para su prevención y tratamiento*. España: UNICEF.
- Yepez, H. (2010). *La increíble hazaña de ser mexicano*. Temas de hoy.
- Zuñiga Pulido, V. (2005). *El modelo filantropico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*. Universidad de las Americas Puebla.

# Índice de Figuras e Ilustraciones

---

<b>Ilustración 1:</b> El Empresario Social.....	5
<b>Ilustración 3:</b> Promotores de Cambio Social.....	6
<b>Ilustración 4:</b> Principales Economías del Mundo. Producto Interno Bruto .....	8
<b>Ilustración 5:</b> Población Mundial por País(2010) .....	9
<b>Ilustración 6:</b> Población en situación de pobreza multidimensional (Coneval, 2010) .....	11
<b>Ilustración 7:</b> Habitantes en Situación de Pobreza en México (Cifras a 2010) ....	11
<b>Ilustración 8:</b> El Empresario Social. ....	18
<b>Ilustración 9: Creación de valor</b> .....	22
<b>Ilustración 10:</b> Mapa de Atención Necesidades de la Sociedad .....	26
<b>Ilustración 11:</b> Valor Social.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Ilustración 12:</b> Pirámide de Ingresos Empresario Social .....	31
<b>Ilustración 13:</b> Crisis Octubre 2008 .....	33
<b>Ilustración 14:</b> Llamado a la ética. ....	34
<b>Ilustración 15:</b> Ética en los Negocios, visión a romper. ....	36
<b>Ilustración 16:</b> Mística PUMAS Universidad Nacional Autónoma de México .....	39
<b>Ilustración 17:</b> Mística Grupo Bimbo.....	39
<b>Ilustración 18:</b> Mística Película Spartacus .....	41
<b>Ilustración 19:</b> Evolución al Empresario Social en México .....	46
<b>Ilustración 20:</b> Configuración Legal 1 Financiamiento y donaciones (Angel Ventures, Septiembre 2012).....	50
<b>Ilustración 21:</b> Configuración Legal 2 Financiamiento y modelo de negocio (Angel Ventures, Septiembre 2012).....	51
<b>Ilustración 22:</b> Ejemplo de mapa estratégico para organización sin fines de lucro (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004) .....	52
<b>Ilustración 23:</b> Talento en Armonía.....	56
<b>Ilustración 24:</b> Evolución Organización Social .....	57
<b>Ilustración 25:</b> Rendición de cuentas.....	58

<b>Ilustración 26:</b> Proceso Sistémico de Atención de Necesidades .....	60
<b>Ilustración 27:</b> Gráfico de comparativo entre las actividades de filantropía y Empresario Social .....	64
<b>Ilustración 28:</b> Empresario Social con Filantropía en su base .....	64
<b>Ilustración 29:</b> Entorno de riqueza. Ganar - ganar social .....	67
<b>Ilustración 30:</b> Cambio Climático, presiona a un actuar distinto .....	68
<b>Ilustración 31:</b> Comparativo Corrupción em México con el Presupuesto Fedreal 2011 .....	74
<b>Ilustración 32:</b> Llamando la atención de la sociedad .....	75
<b>Ilustración 33:</b> INEGI. Censo de Población y Vivienda, 2010 .....	79
<b>Ilustración 34:</b> Espíritu Emprendedor .....	82
<b>Ilustración 35:</b> Innovación Social .....	82
<b>Ilustración 36</b> Acciones UKA 6 Pasos .....	84
<b>Ilustración 37:</b> Comparativo Personas Ocupadas vs Personas Fuera de Economía .....	92
<b>Ilustración 38:</b> Circulo Vicioso Desempleo - Menos Ventas - Menos Producción	93
<b>Ilustración 39:</b> Desempleo en el mundo .....	94
<b>Ilustración 40:</b> Negocios en la base de la pirámide (Prahalad, 2002).....	100
<b>Ilustración 41:</b> Ingreso corriente total promedio trimestral (INEGI, Julio 2011)..	101
<b>Ilustración 42:</b> ¿Qué esta cambiando? (Prahalad, 2002) .....	103



**Universidad Nacional Autónoma de México**

## Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Trabajo Escrito Profesional

Opción Investigación monográfica

Título del trabajo escrito profesional

**El Empresario social**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración  
(Organizaciones)**

Presenta: Omar Zepeda López

Tutor: M.A. Miguel Ángel Reta Martínez

México, D.F. 28 de noviembre de 2012

# Índice

---

Introducción.....	4
Planteamiento del problema.....	8
Objetivos del trabajo.....	13
Justificación de la investigación .....	14
Metodología.....	16
Marco teórico.....	17
El empresario social.....	17
Valor Social.....	21
Beneficio Propio.....	28
Las Fuentes de Recursos.....	30
Ética.....	34
Mística .....	40
Innovación .....	43
La Organización Social .....	49
Su Constitución y estructura legal.....	49
Liderazgo - Administración .....	54
Rendición de cuentas.....	60
Filantropía .....	64
Responsabilidad Social.....	68
México en el Contexto del  Empresario Social .....	72
Necesidad Social: Disminuir corrupción.....	74
Empresario Social en la búsqueda de solución: Transparencia Internacional, Transparencia Mexicana.....	76
Necesidad Social: Desnutrición infantil.....	80

Empresario Social en la búsqueda de solución: Un Kilo de Ayuda.....	83
Necesidad Social: empleo pleno .....	91
El Empresario Social en la búsqueda de solución: Fundación - E.....	96
Conclusiones.....	100
El Empresario Social: Una oportunidad de negocio con un enfoque social. ....	101
El Empresario Social: El Cuarto Sector.....	105
El Empresario Social y la Academia en México. ....	107
El Empresario Social: Una visión Personal .....	108
Bibliografía .....	110
Índice de Figuras e Ilustraciones.....	114

# *Introducción*

---

La sociedad siempre ha necesitado del impulso, la creatividad y el valor de sus integrantes para evolucionar; así, desde sus orígenes, ha tenido grandes saltos gracias a descubrimientos como el fuego, la capacidad de organizarse para sobrevivir —caza/pueblos nómadas—, la agricultura —pueblos/sedentarios—, la rueda, la medicina..., etc.

Estas personas con el curso del tiempo han sido tipificadas como emprendedoras, y ha sido gracias a este tipo de seres humanos que los grandes cambios han sucedido. Desde la Revolución Industrial, con el nacimiento del capitalismo, se han sucedido grandes personas que han marcado nuestra historia, Edison, Pasteur, Newton, Packard o Ford, entre otros.

Muchos de ellos han llegado a considerarse empresarios y han estado asociados a grandes fortunas, en la idea de que éstos siempre persiguen un beneficio económico y, por ello, las grandes sociedades buscan promoverlos como la base de la generación de riqueza y la capacidad de su sociedad de evolucionar hacia nuevos estadios de desarrollo.

Los empresarios forman empresas, estas empresas en un inicio basan su éxito en la capacidad, inventiva e innovación de su fundador o fundadores. Ideas que muchas veces provocan grandes cambios en la forma de vida de una sociedad: Graham Bell, con el teléfono; Thomas Alva Edison, con la lámpara incandescente y, más recientemente, Bill Gates, con Microsoft o Steve Jobs, con Apple y la difusión de la PC.

Sin embargo, con el paso de los años las sociedades no han alcanzado el nivel de bienestar e igualdad que en teoría sus gobiernos y empresas buscan lograr. Se puede decir que existe una falla en el sistema.

Y es en estas fallas sociales, en donde los gobiernos y las empresas existentes han sido incapaces de realizar su fin máximo, donde surge el empresario social y un nuevo tipo de entidad que me permito denominar organización social.

Las fallas de la sociedad en algunos puntos son graves: pobreza extrema, falta de atención médica, desnutrición, desempleo, educación insuficiente, hambre, etc.



*Ilustración 1: El Empresario Social<sup>1</sup>*

De acuerdo a ello, el presente estudio se ha realizado con la intención propositiva de nuevas formas de acercamiento a este tipo de organizaciones, y a su generador: el empresario social; una oportunidad que tiene la sociedad de invitar a sus integrantes a buscar corregir las fallas que todos vivimos. Esto dentro del contexto de un país como México, en el cual la realidad se impone día con día y pone al descubierto muchas carencias, que se deben ver como oportunidades para mostrar capacidad, valor e inventiva.

Muchas sociedades han tenido éxitos importantes con este tipo de empresarios y, de hecho, sus principales universidades tienen programas que los apoyan, casas editoras que cuentan con revistas que difunden el éxito y la aportación de este tipo de empresarios a su comunidad. (Standford Innovation Review, 2003).

---

<sup>1</sup> Emprendedor Social. Tushneem. <http://tushneem.files.wordpress.com/2009/10/social-entrepreneurship.jpg>. Junio 2010.

Existen organizaciones mundiales que se dedican al fomento de este tipo de actividades, tales como Ashoka y la Fundación Skoll, quienes han logrado difundir el fenómeno en muchas partes del mundo.

La Fundación Skoll busca manejar un cambio global invirtiendo en la conexión entre emprendedores sociales y otros tipos de innovadores, quienes en conjunto buscan resolver los principales problemas que aquejan al mundo.<sup>2</sup>

Por su parte, la Fundación Ashoka —quien cuenta con presencia en México desde los años ochenta y de 2003 a la fecha ha tenido una participación más activa en nuestro país—, busca que los emprendedores sociales inspiren a otros a adoptar y difundir sus innovaciones, demostrando a los ciudadanos que ellos también tienen el potencial para ser poderosos agentes de cambio y hacer una diferencia positiva en su comunidad.<sup>3</sup>

En los primeros días de junio del 2010, se lanzó la Iniciativa México, programa que busca descubrir programas de alto impacto social en la comunidad mexicana y, de igual manera, reconocer a los creadores que puedan contribuir a la transformación de México.



*Ilustración 2: Promotores de Cambio Social.*

<sup>2</sup> Skoll Foundation. <http://www.skollfoundation.org/>. Junio, 2010.

<sup>3</sup> Ashoka México. Ashoka. <http://www.ashoka.org.mx/>. Junio, 2010.

Por otra parte, existen esfuerzos de parte del gobierno mexicano para incentivar las empresas sociales, a las cuales apoyan con capital, desarrollo tecnológico y empresarial, de forma que puedan ser agentes de cambio en sus comunidades. Es importante visualizar si este esfuerzo está dirigido bajo el concepto mundial del emprendedor social o es una derivación en apoyar a comunidades con bajo nivel de desarrollo.

Resulta por demás interesante ver más a profundidad cada uno de estos esfuerzos, así como conocer cuál es el impacto que están teniendo los empresarios sociales en México y otras partes del mundo, buscando con esto comprender este fenómeno mundial del siglo XXI.

## Planteamiento del problema

México es una de las economías más grandes e importantes del mundo por su número de habitantes y producto interno bruto, sin embargo las inequidades existentes en el país son numerosas e importantes. En los últimos tiempos el tema de seguridad y gobernabilidad ha derivado en una disminución de fuentes importantes de ingreso como son el turismo. La competitividad no ha mejorado a los niveles que necesitamos y las inversiones son insuficientes. México representa la economía número 12 del mundo según cifras del *The World Factbook* de la CIA.

#	Región / País	Dólares EUA	#	Región / País	Dólares EUA
1	Unión Europea	14,510,000,000,000	11	Italia	1,760,000,000,000
2	Estado Unidos	14,260,000,000,000	<b>12 México</b>	<b>1,482,000,000,000</b>	
3	China	8,789,000,000,000	13	España	1,368,000,000,000
4	Japón	4,137,000,000,000	14	Corea del Sur	1,356,000,000,000
5	India	3,560,000,000,000	15	Canadá	1,285,000,000,000
6	Alemania	2,811,000,000,000	16	Indonesia	969,200,000,000
7	Reino Unido	2,149,000,000,000	17	Irán	876,000,000,000
8	Rusia	2,116,000,000,000	18	Turquía	863,300,000,000
9	Francia	2,110,000,000,000	19	Australia	824,300,000,000
10	Brasil	2,025,000,000,000	20	Taiwán	717,700,000,000

*Ilustración 3: Principales Economías del Mundo. Producto Interno Bruto*<sup>4</sup>

<sup>4</sup> CIA. *The World Factbook*. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2001rank.html>. Cifras estimadas a 2009.

Siguiendo con la misma fuente, México es el 11º país con más habitantes en el mundo.

#	País	Población
1	China	1,330,141,295
2	India	1,173,108,018
3	Estados Unidos	310,232,863
4	Indonesia	242,968,342
5	Brasil	201,103,330
6	Pakistán	177,276,594
7	Bangladesh	158,065,841
8	Nigeria	152,217,341
9	Rusia	139,390,205
10	Japón	126,804,433
11	<b>México</b>	<b>112,468,855</b>
12	Filipinas	99,900,177
13	Vietnam	89,571,130
14	Etiopía	88,013,491
15	Alemania	82,282,988
16	Egipto	80,471,869
17	Turquía	77,804,122
18	Congo	70,916,439
19	Irán	67,037,517
20	Tailandia	66,404,688

*Ilustración 4: Población Mundial por País<sup>5</sup> (2010)*

A pesar del gran potencial que México tiene como nación, las disparidades en el ingreso familiar son amplias y muy importantes con respecto al resto del mundo. *The World Factbook* presenta el índice GINI, el cual mide la inequidad del ingreso de las familias acorde con una distribución entre el número de familias pobres y ricas, tomando la curva de Lorenz. Acorde con este índice, el país con un ingreso familiar más inequitativo alcanzaría una puntuación de 100 y, el país más equitativo, alcanzaría un puntaje de 0; en este índice México ocupa el lugar 28, con 48.2 puntos (cifras a 2008); el país más inequitativo es Namibia, con 70.7 (cifras a 2003); Bolivia y Haití son los países de América Latina con el ingreso familiar más inequitativo, con 59.2 puntos (cifras a 2006 y 2001 respectivamente)

<sup>5</sup> CIA. *The World Factbook*. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2119rank.html>. Cifras estimadas.

y, el país con el ingreso familiar más equitativo es Suecia al ocupar el lugar 134 de la lista, con un puntaje 23.0 (cifras al 2005)<sup>6</sup>.

Este alto nivel de desigualdad en nuestra economía se ve reflejado en las cifras que Coneval (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social) presenta con respecto a los niveles de pobreza en México. Para el Coneval, una persona es pobre si es carente tanto en el espacio de bienestar como en el espacio de derechos. El Coneval agrega la perspectiva multidimensional de la pobreza. Una persona se encuentra en situación de pobreza multidimensional cuando no tiene garantizado el ejercicio de al menos uno de sus derechos para el desarrollo social, y si sus ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades.

El Coneval, dentro de su metodología, muestra niveles de pobreza:

- I. **Pobres multidimensionales.** Población con ingreso inferior al valor de la línea de bienestar y que padece al menos una carencia social.
- II. **Vulnerables por carencias sociales.** Población que presenta una o más carencias sociales, pero cuyo ingreso es superior a la línea de bienestar.
- III. **Vulnerables por ingresos.** Población que no presenta carencias sociales y cuyo ingreso es inferior o igual a la línea de bienestar.
- IV. **No pobre multidimensional y no vulnerable.** Población cuyo ingreso es superior a la línea de bienestar y que no tiene carencia social alguna.

---

<sup>6</sup> CIA. *The World Factbook*. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2172rank.html>. Cifras según año de referencia.

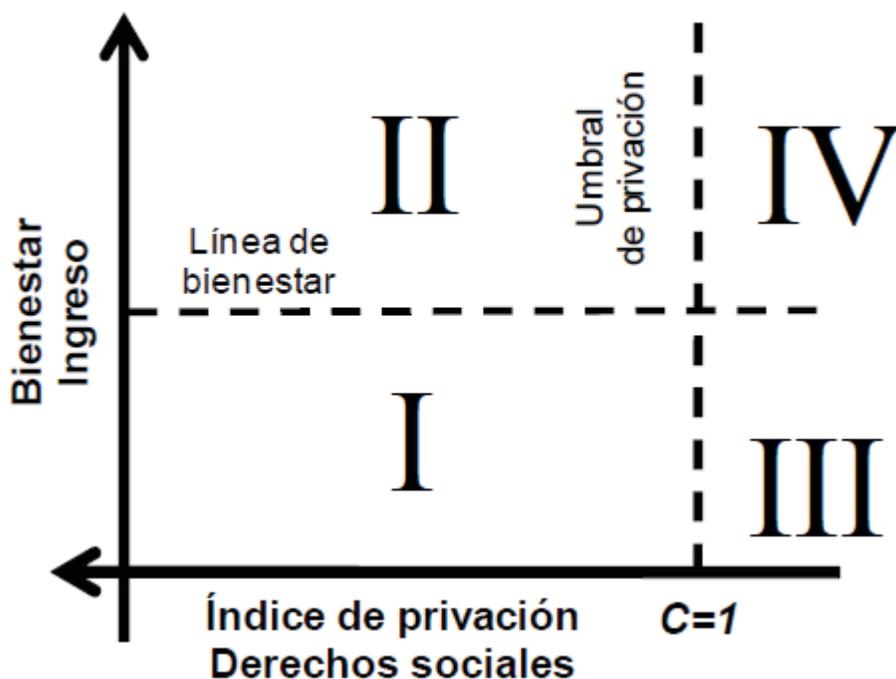


Ilustración 5: Población en situación de pobreza multidimensional (Coneval, 2010)

Seguando dicha definición, México del total de su población presenta los siguientes niveles de pobreza.

Pobres Multidimensionales	Vulnerables por carencia social	Vulnerables por ingreso	Población no pobre y no vulnerable
<b>Extremos</b> 11.7 millones 3.7 carencias*	32.3 millones 1.9 carencias*	6.5 millones de	21.8 millones
<b>Moderados</b> 40.3 millones 2.1 carencias* <sup>7</sup>			

Ilustración 6: Habitantes en Situación de Pobreza en México (Cifras a 2010)<sup>8</sup>

El gobierno de México destina una cantidad importante de recursos año con año para el desarrollo social, solo la Secretaría de Desarrollo Social cuenta con un presupuesto de egresos de \$80, 176, 891,338 pesos para el ejercicio 2011. Lo

<sup>7</sup> \*Carencias promedio.

<sup>8</sup> Coneval. *Pobreza en México y en las Entidades Federativas*.

[http://web.coneval.gob.mx/Informes/Interactivo/Medicion\\_pobreza\\_2010.pdf](http://web.coneval.gob.mx/Informes/Interactivo/Medicion_pobreza_2010.pdf). Cifras a 2010.

anterior, sin contar las erogaciones a estados y municipios<sup>9</sup>, la educación pública —con un presupuesto de \$211,186, 159,110 pesos— y la Secretaría de Salud —con un presupuesto de \$89, 892, 000,000 pesos—.

Los egresos en educación, desarrollo social, salud son de \$38, 264,000, 000 pesos, en el ejercicio fiscal 2011, sin considerar a la Secretaría de Economía, que cuenta con un presupuesto de alrededor de \$14 mil millones de pesos.

Muchos son los programas del gobierno que buscan impulsar el desarrollo social y económico de nuestra nación; sin embargo, los resultados han sido magros y las inequidades crecen año con año.

Como sociedad debemos cuestionarnos si estamos manejando los caminos adecuados para salir de una situación compleja. De aquí surgen preguntas como son ¿Qué otras formas de cambio social han tenido éxito en la historia de la humanidad?, ¿la sociedad tiene elementos que hacen posible reducir o atacar de forma distinta las muchas necesidades sin atender?

Es en este contexto que se menciona el caso del empresario social, como una forma en que la sociedad busca resolver sus múltiples necesidades, tomando como base la creatividad, innovación y fuerza de sus habitantes.

---

<sup>9</sup> Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Presupuesto de egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2010*. 65.

## *Objetivos del trabajo*

---

- Transmitir la importancia de promover la labor del empresario social, resaltando el impacto positivo que este tipo de iniciativas tienen y han tenido en diversas sociedades.
- Dar un panorama actual de la situación del empresario social en México.
- Vislumbrar caminos que permitan el desarrollo del empresario social en México.

# *Justificación de la investigación*

---

Ante la situación actual de México y la necesidad de explorar nuevos caminos que le den viabilidad a nuestra sociedad, es que se expone el fenómeno del empresario social (término conocido como emprendedor social bajo varios actores reconocidos en el medio a nivel mundial). Ello a partir de esto el importante impacto positivo que ha tenido en las sociedades que se han preocupado por fomentarlo. Un tipo distinto de empresario, que no se enfoca exclusivamente en el beneficio económico, sino que sabe combinarlo, detectando oportunidades sociales que no necesariamente serán atendidas por las preferencias políticas de los gobernantes y el empresariado que busca como primer fin el beneficio financiero.

Es importante lograr comprender y difundir la importante labor que realiza un empresario social, como una evolución de las labores de filantropía y apoyo social. Es importante tener un bosquejo general de la situación actual del empresario social en nuestro país y los retos a que se enfrenta en México para lograr potenciar sus iniciativas.

Existen diversos estadios de desarrollo por los cuales pasa una sociedad. desde finales del siglo XIX lo menciona Federico Engels en *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado*. No se sabe a partir de qué momento pasaron los rebaños propiedad común de la tribu a ser parte de los jefes de familia; sin embargo, es un hecho importante que al suceder le dio un vuelco al comportamiento de esas sociedades. De forma similar, el tener un concepto de empresario en el cual sus capacidades y habilidades las destina no para el hecho de conseguir la mayor retribución a los accionistas, sino para buscar obtener el mayor valor posible a la sociedad, es un suceso que puede resultar trascendental para el desarrollo de la sociedad contemporánea.

Especialmente en países como México, donde como ya se dibujó, la desigualdad, la corrupción y otros vicios sociales son extremadamente grandes —y está claro que los caminos tradicionales no están funcionando— el conjunto de la sociedad no está dando las soluciones que se necesitan para sus grandes problemas. En este hecho cabemos todos: sociedad civil, políticos, comunidades académicas y todos los niveles de gobierno.

# *Metodología*

---

El presente estudio, estructurado de acuerdo a los criterios de la metodología cualitativa, retoma diversos esfuerzos mexicanos —de carácter tanto individual como colectivo— en torno al fenómeno de los empresarios sociales. Más que enfocarse hacia una generalización de los resultados, establece, de acuerdo a Hernández (2003), los fundamentos sobre los cuales pueden implementarse preguntas de investigación que ofrezcan un marco de comprensión inicial del fenómeno. Por último, cabe señalar que las cifras que en él aparecen remiten a sociedades de mayor desarrollo que cuentan con suficiente infraestructura de investigación y recopilación de datos.

# *Marco teórico*

---

## *El empresario social*

Dentro del ámbito de los negocios no podemos dejar de mencionar al emprendedor social que en este trabajo es nombrado como empresario social que al igual que en los negocios que persiguen lucro, la evolución de emprendedor a empresario se da con el paso del tiempo y la madurez que le da a su negocio. El empresario social es una figura que, al igual que un empresario, (con fines de lucro), busca ver cristalizados sus sueños; sin embargo, el empresario social se sumerge en medio de la sociedad para ver sus principales problemas y trata de darles una solución mediante su espíritu emprendedor, creatividad y trabajo.

“Empujados por la pasión del cambio social, ellos traen nuevas ideas y las aprovechan para crear empresas sustentables. La primera década del siglo XXI es reconocida como la era de la expansión del empresario social. Los empresarios sociales son innovadores que aplican pensamiento fresco a lo que los académicos de nuestros días determinan como “graves problemas”. Un debate internacional se gesta alrededor de lo que se considera un empresario social: ¿es alguien quién simplemente genera una empresa con la intención de hacer el bien, crear un cambio social y últimamente conectar a la gente para que se ayude a sí misma? ¿Son las preocupaciones de los empresarios sociales las que por sí mismas lo fundamentan?” (Tarrant, 2007).

Un fundador del emprendedurismo social exconsultor de McKinsey & Co, Bill Drayton, quien creó la Fundación Ashoka, acuñó el término emprendedor social (*social entrepreneur*), para describir a individuos que combinan el pragmatismo y

los métodos orientados a resultados de un empresario, con las metas de un reformador social. (Tarrant, 2007)

Para Tomas Kelley, los empresarios sociales son gente con amplia visión del cambio social sistemático, quienes atacan los problemas de la sociedad desde sus raíces, empleando el espíritu y las herramientas del empresario.

“Ellos rechazan las fronteras tradicionales entre los sectores no lucrativos y el sector lucrativo y llevan a cabo sus planes a través de híbridos denominados empresas sociales, las cuales combinan el alma de las organizaciones sin fines de lucro, con la disciplina y el ahorro de las empresas lucrativas. Aunque los empresarios sociales generalmente son manejados por el deseo de hacer el bien, ellos se ven como gente de negocios que buscan alcanzar un doble fin (financiero y social) o quizás triple (financiero, social, ambiental)” (Kelley, 2009).



*Ilustración 7: El Empresario Social.*

Así, en ejemplos de empresarios sociales, podemos citar casos muy famosos como el de Muhammad Yunus, quien revolucionó la economía al fundar el Grammen Bank —Bangladesh, 1976— para ofrecer microcréditos y ayudar a las

personas a iniciar su desarrollo, dándoles el soporte inicial para que iniciaran su propio negocio. Un modelo de negocio que ha sido replicado en más de 58 países<sup>10</sup>.

La fundación Skoll nos comparte algunas características que bajo su visión cumplen los empresarios sociales<sup>11</sup>:

- 1. Ambiciosos.** Los empresarios sociales toman los mayores problemas de la sociedad, para incrementar la vinculación de estudiantes de bajo ingreso y luchar contra la pobreza en países en vías de desarrollo. Estos líderes emprendedores operan en todo tipo de organizaciones, organizaciones sociales innovadoras (sin fines de lucro), empresas con fines sociales, tales como bancos de desarrollo comunitario (con fines de lucro) y, por último, empresas híbridas que mezclan el concepto de sin fines de lucro con el fin de lucro.
- 2. Enfocados a una misión.** Generar valor social —no riqueza— es el criterio central de un empresario social exitoso. Si bien la generación de riqueza puede ser parte del proceso, este no es el fin en sí. Promover el cambio social sistemático es el objetivo real.
- 3. Estratégico.** Como un empresario de negocios, los empresarios sociales ven y actúan sobre lo que otros ignoran: oportunidades para mejorar el sistema, crear soluciones e inventar nuevos acercamiento a la creación de valor social. Y como los mejores empresarios, los emprendedores sociales están fuertemente enfocados e incluso fuertemente manejados en su implacable propósito de una visión social.

---

<sup>10</sup> Skoll Foundation. <http://www.skollfoundation.org/aboutsocialentrepreneurship/index.asp>. Junio 2010.

<sup>11</sup> Ibid.

4. **Ingenioso.** Porque los empresarios sociales operan dentro de un contexto social más que un mundo de negocios, ellos tienen acceso limitado al capital y los mercados tradicionales. Como resultado, los emprendedores sociales deben ser excepcionalmente habilidosos y movilizar recursos humanos, financieros y políticos.
  
5. **Orientado a resultados.** Últimamente los empresarios sociales se están manejando para producir retorno. Estos resultados transforman las realidades existentes, abren nuevos caminos para la marginación y destraban el potencial social para lograr un efecto de cambio.

Por otra parte Bill Drayton, fundador y CEO de Ashoka, nos comparte que:

“Un emprendedor social no está contento solo con dar un pescado o enseñar a pescar. Ellos no descansarán hasta haber revolucionado la industria del pescado”.

Ante la globalización y los avances tecnológicos millones de empleos se han perdido y comunidades enteras han quedado sin viabilidad económica. Ya a mediados de los años 90, Vivian Forrester, nos compartió que las universidades están equivocando el camino en la forma de orientación de sus alumnos, prometiendo un empleo que será muy difícil que se consiga y, al que lo consigue, no se le puede prometer una remuneración muy holgada. (Forrester, 2003).

Como una opción clara, tanto para las universidades como para la sociedad, aparece la figura del empresario social, quien a través de sus iniciativas busca generar el cambio en los problemas sociales. Sin embargo, ¿qué significado y alcance tiene la frase de agregar valor social? ¿Cómo es posible medir el impacto que una iniciativa o producto tiene en el conjunto de la sociedad?

La visión de agregar valor puede ser muy amplia y tener muchas vertientes<sup>12</sup>. Un empresario busca crear principalmente un valor financiero, el cuál le dé retorno a su inversión y pueda, en un momento dado, estar en línea con los deseos de sus accionistas. Un empresario social busca resolver problemas sociales, los cuales muchas veces no están necesariamente asociados a un valor económico o a un producto que pueda tener un éxito comercial; sin embargo, la sociedad está necesitada de sus soluciones.

El valor social de un producto, medido por la Universidad de Harvard, va acorde con el incremento en la productividad para empresarios y ciudadanos cuando usan un producto (Auerswald, 2009). Bajo esta definición, prácticamente cualquier empresario es un emprendedor social. Microsoft —con sus productos que aumentan fuertemente la productividad— sería no solo la empresa de software

---

<sup>12</sup> Mencionar los puntos observados por el ingeniero valentin

más importante del mundo, sino la organización social que más ha aportado al mundo.

Bajo una relación sencilla de la creación de valor: Si un cliente percibe que un producto vale (o estaría dispuesto a pagar) \$3.00 por adquirirlo y el producto tiene un precio de venta al cliente de \$2.5, estos \$0.5 son el valor agregado que el consumidor percibe que gana. Si el costo del producto puesto en las manos del cliente es de \$2.10 para el productor, ese \$0.4 es el beneficio del productor. Sin embargo, ¿cómo medir los beneficios que brindan los productos intangibles a una sociedad



Ilustración 8: Creación de valor<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Imagen 1: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/man-with-thought-bubble-royalty-free-image/56292680>  
 Imagen 2: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/woman-with-thought-bubble-royalty-free-image/56292668>  
 27 de Agosto del 2012

Para esta reflexión se citan a Kris Deiglmeier y Dale T. Miller, quienes en su artículo redescubriendo la innovación social, le dan un enfoque distinto a la innovación social: una solución nueva a un problema social que es más efectiva, eficiente y sustentable, que las soluciones existentes y para las cuales el valor creado atiende primero a la sociedad que a los individuos.

Se afirma que el valor social nos da la capacidad de cubrir una necesidad social de un conjunto de individuos o segmentos de la sociedad: en ese sentido que merece ser atendido por una persona u organización.

Como ejemplo de esto se menciona nuevamente a el premio Nobel de la Paz de 2005, Muhammad Yunus, con su sistema de microcrédito, que otorga pequeños créditos a personas pobres para que inicien su propio negocio, propagando un movimiento mundial y ayudando a un nicho de gente a salir de la pobreza (Berggren, Cover Story: Social Entrepreneurs, 2008).

Auerswald en su artículo *Creating social value*, comparte que existen tres categorías que se deben considerar al momento de medir el valor social: la categoría financiera, la categoría reputacional y la categoría ética (Auerswald, 2009).

Para comprender el rol que juega un empresario es necesario entender el valor residual creado. El más obvio valor creado es el financiero, sin embargo no es el único. Hay dos tipos principales de residuales no financieros: el reputacional y el ético. Por ejemplo, el fundador de una institución no recibe nunca dividendos (residual financiero), pero este dueño ha recibido el residual reputacional que su empresa ha creado.

Existen los casos de Bill Gates o Steve Jobs, como ejemplo de valor reputacional personal. Steve Jobs, a pesar de vivir momentos complejos ante su salida de

Apple, logró un reconocimiento reputacional que lo posicionó como un ícono del empresario contemporáneo.

Otra categoría de valor residual se deriva de la recompensa ética. Esto es lo que les permite a los productos posicionarse como *premium*, body shop, gastando importantes cantidades para transmitir que ellos no persiguen de manera fundamental las metas económicas.

Por supuesto, los empresarios pueden crear mucho más valor social que la ganancia directa en su servicio social. Ellos pueden crear valor social conectándose en actividades que tienen un impacto más allá de lo que directamente hacen, lo que los economistas llaman *externalidades positivas*. El equipo de conservación del Amazonas, ayuda a los indígenas a mantener su patrimonio cultural documentando su conocimiento y a proteger su patrimonio ambiental realizando mapas de sus territorios.

Quizás el beneficio externo más significativo creado por los empresarios sociales es el impacto que tiene en el buen gobierno, ya que son precisamente las fallas del gobierno las que crean oportunidades para el empresario social. El beneficio es más evidente en países plagados de corrupción y sectores públicos mal atendidos.

Las acciones de los empresarios de todo tipo sirven para descentralizar poder. Sirven para hacer que los mercados y gobiernos sean más eficientes. Incrementan la transparencia y rendición de cuentas. Ellos ponen presión en los obligatorios (incluyendo el gobierno) para mejorar la calidad de productos y servicios.

Comprendiendo su complejo contexto, el impulso emprendedor es un elemento vital de un proceso que obliga a eficiencias económicas de trabajo en beneficio de, más que en oposición al buen gobierno.

No todos los beneficios de los empresarios sociales trabajan a través de los mercados; en algunos casos éstos actúan directamente para mejorar las capacidades humanas, incrementar la libertad o construir niveles de confianza.

Existen diversas iniciativas o productos sociales que ofrecen intangibles sumamente importantes para nuestra sociedad, como por ejemplo:

El esfuerzo asociado a *Rizaterapia* A.C. (México), fundada por Andrés Aguilar, quien busca promover vínculos de ayuda mutua basados en el sentimiento de la alegría; con un grupo de más de 1,200 voluntarios visita hospitales pediátricos, generales, casas hogar de adultos mayores..., etc.<sup>14</sup>.

Otro ejemplo se ve en el esfuerzo de Estela Villareal Junco con *Unidos lo lograremos* A.C. (México), quien busca promover espacios recreativos en donde puedan convivir la juventud con discapacidades y la juventud sin discapacidades<sup>15</sup>.

Por otra parte, se tiene el caso de Alejandro Calvillo Unna y *El poder del consumidor* (México), quien realiza estudios de productos y servicios, identificando opciones a favor del consumidor y denunciando las prácticas que afectan sus derechos<sup>16</sup>.

En el campo de la salud se cita a José Ignacio Ávalos quien con *Un Kilo de Ayuda* busca erradicar la desnutrición infantil en México para el 2023; un reto titánico considerando que, bajo perspectivas oficiales, la erradicación se lograría en la década del 2080.<sup>17</sup>

La generación de valor social, muchas veces es un intangible, dado que los empresarios sociales se centran en resolver problemas reales de una sociedad o

---

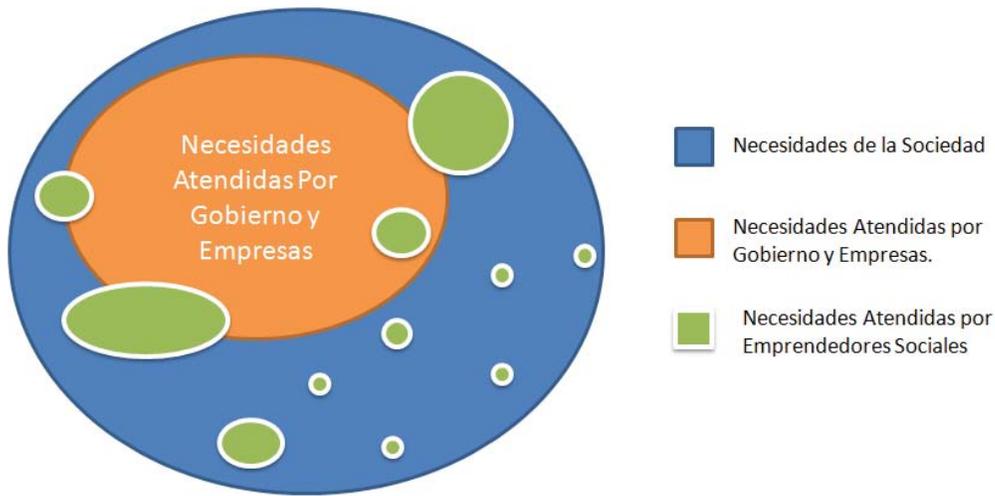
<sup>14</sup> Ashoka México. *Emprendedores Sociales Ashoka*. <http://www.ashoka.org.mx/node/4027>, 2010.

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> *Un Kilo de Ayuda. ¿Cómo Ayudamos?* [www.unkilodeayuda.org.mx](http://www.unkilodeayuda.org.mx). Mayo, 2010.

de un segmento de la misma. Problemas que, como se mencionó, los gobiernos en muchas ocasiones se muestran incapaces de atender.



*Ilustración 9: Mapa de Atención Necesidades de la Sociedad*

Como se observar en la ilustración 2, la atención de necesidades por parte de empresas y gobierno normalmente resulta insuficiente, principalmente en países en vías de desarrollo como es el caso de México. En la medida en que los empresarios se vuelquen a atender las necesidades de la sociedad —sin que busquen el beneficio financiero como fin principal de la empresa— esos huecos de necesidades sin atender se irán haciendo menos y con ello la sociedad podrá alcanzar niveles de equidad.



*Ilustración 10: Valor Social<sup>1</sup>*

Es la atención de necesidades, sin la búsqueda principal del beneficio financiero, lo que puede generar valor social a las iniciativas de los empresarios sociales.

Es importante remarcar que, como cualquier ejercicio emprendedor, una iniciativa con fin social puede no tener éxito; sin embargo, esto no demerita el esfuerzo de atender una necesidad de nuestra sociedad.

Los empresarios sociales encuentran su recompensa en la frontera entre *hacer bien* y *hacerlo bien* (Berggren, *Compassionate Capitalism*, 2008). Sin embargo, esto no significa que no desean ganar dinero. ¿Es esto válido? ¿No les resta fuerza? ¿Cómo entender este tipo de empresario, dado el gran beneficio que le da a una sociedad? ¿México no necesita de este tipo de empresarios sociales? ¿Habrá que esperar hasta que un consorcio haga miles de millones de dólares para que voltee a la sociedad?

Esta reflexión es importante en un país como México, en donde el espíritu de empresario es poco aceptado y donde las grandes carencias sociales saltan a simple vista todos los días. Si se dice que el empresario social es una fuerza transformativa, moviéndose desde el límite de soluciones desgatadas a alcances más sistemáticos, creando nuevos negocios y nuevos mercados y cambiando la forma en que el gobierno trabaja, ¿esto no nos da la esperanza de darle una sacudida al *status quo*?

Para Kriesner, el objeto social de un empresario social no es distinto al de un empresario con fines de lucro, sólo que sus ganancias se van a la empresa (Berggren, *Compassionate Capitalism*, 2008). Este nicho puede ser una gran oportunidad porque el empresario social tiene muy claro que su proyecto debe ser autosustentable y debe buscar que los recursos de donantes no sean la fuente principal o la única para que el proyecto tenga éxito.

Es por esto que se diferencian de las empresas con responsabilidad social y, a su vez, se alejan de las organizaciones benefactoras o filantrópicas. Porque al perseguir la eficiencia logran rentabilidad; al tener ideas innovadoras, tendrán necesariamente una plusvalía reflejada en el valor entre que el mercado siente su idea y el valor real, por lo que los recursos fluirán hacia su empresa.

En el mundo actual, cualquiera de nosotros perseguimos como una necesidad básica el darnos un estilo de vida digno y darle a nuestras familias los satisfactores —comida, vestido, educación, diversión— que podemos, acordes con nuestra capacidad de generar un ingreso. Es en este sentido que no debe ser coartado que un empresario social tenga una ganancia, o ¿qué debe hacer? ¿Poner adicionalmente una empresa con fines de lucro y distraerse de su proyecto original?

Es importante poder definir estas bases que le den certidumbre al fenómeno del empresario social y eviten los cuestionamientos que lesionan la credibilidad del esfuerzo, máxime en una sociedad plagada de escándalos en donde se ha venido perdiendo la confianza en las personas.

Es por esto que nuestra sociedad debe darle cabida a dicho fenómeno y comenzar a cambiar la forma en que se ve a una persona preocupada por el avance social. En este camino se podrá alentar a las nuevas generaciones a que miren esta labor como parte de su proyecto de vida y, con esto, darle impulso al emprendedor social. No perder de vista que todas las personas tenemos necesidades fundamentales asociadas a percibir un ingreso, el cual debe ser suficiente para darle una vida digna a nuestras familias.

Al entrar en este punto necesariamente sale a la luz la parte de la legislación, en donde debemos de trabajar de igual forma para poder adaptar los tipos de leyes actuales al nuevo escenario; para que esto suceda será necesario primero que se dé una divulgación y multiplicación de los emprendedores sociales en México, para que en su momento se legisle de forma adecuada y con esto se fomente la transparencia y confianza de la sociedad en este tipo de esfuerzos.

La forma en que un empresario social busca darle sustento a sus iniciativas es muy variada; durante muchas décadas las personas que decidían apoyar a la sociedad lo hacían por medio de donaciones; ya sea de fuentes gubernamentales o de empresarios que por cuenta propia decidían apoyar las iniciativas como parte de sus actividades filantrópicas.

Sin embargo, bajo el contexto del empresario social, éste busca que las iniciativas tengan sustentabilidad a fin de que las donaciones que pueda recibir no sean la fuente principal de recursos para lograr que su proyecto tenga éxito.

Esta visión de la forma de mantener en marcha el proyecto es fundamental ya que la hace menos susceptible a la pérdida de fuentes de financiamiento, la acerca más al comportamiento de empresa (con fines de lucro), la obliga a buscar eficiencia y, por supuesto, a lograr la aceptación del público objetivo.

Cuando un empresario social habla de fuentes de recursos piensa en el valor real que su producto-iniciativa tiene en el mercado y en el valor social que está agregando. Lo anterior le da un reto importante, dado que el precio que ofrecen para su iniciativa normalmente suele ser menor que si una empresa con fines de lucro estuviera ofreciéndolo a la sociedad.

Entre las diversas fuentes de financiamiento que un empresario social suele encontrar, me permito listar las siguientes:

- 1. Ingresos por ventas.** En una tendencia de varios años, los ingresos por la venta de sus productos-servicios deben significar una parte importante de ingresos, ya que garantizan la viabilidad de la oferta y dan una muestra de la aceptación por parte de la sociedad. El costo del producto-servicio no necesariamente lo debe cubrir el beneficiario del servicio, ya que no siempre

contará con los recursos necesarios para cubrirlo. Se deben buscar donantes que conozcan el programa y estén dispuestos a pagar el precio del servicio por una tercera persona. Esto pudiera parecer una donación y, en esencia, lo es; sin embargo, la forma de mostrarlo lo lleva a dar un resultado tangible a quien está subvencionando el costo del producto. Es importante esta diferenciación, dado que le exige al empresario social a buscar una forma más comercial de mostrar los beneficios de su iniciativa. No siempre el gobierno y los grandes corporativos estarán en posición de apoyar todas las iniciativas, además las donaciones ofrecen muchas veces el riesgo de no ser recurrentes. Los precios que un empresario social ofrece deben ser muy competitivos, dado que no busca un beneficio económico y no debe responder en primera instancia a la plusvalía financiera.

2. **Donaciones.** Los empresarios sociales buscan las donaciones como una forma de financiar sus actividades; sin embargo, no deben ser su fuente principal dado que este tipo de flujo no siempre resulta recurrente, por lo que al solucionar un punto en el tiempo puede restarle viabilidad en el futuro.
3. **Asociación con empresas con fines de lucro.** Enganchándose a la práctica de responsabilidad social corporativa, los empresarios sociales pueden hacerse de recursos realizando asociaciones con empresas que vean a la “marca” de la organización social (Brand), con un atractivo que les dé beneficios a ambos. En este contexto, el empresario social tiene varias opciones: Ceder derechos de licenciamiento, marketing de causa asociada, etc. (Amanda B Bower, 2009).
4. **Asociación con proveedores.** Una forma creativa es poder asociarse con proveedores, de forma que usando los medios de la responsabilidad social corporativa, les permita hacerse de los insumos necesarios para su operación a precios preferentes, permitiendo a la marca proveedora ya sea deducción

de impuestos por donación o, en su defecto, alguna de las diversas formas de responsabilidad social corporativa.

**5. Voluntariado.** Un medio para disminuir costos y poder ofrecer el servicio en mejores condiciones es tener un cuerpo de voluntariado que, al ver los beneficios que la iniciativa arroja a su comunidad, sumen su tiempo y capacidades para que el producto-servicio sea entregado. Grandes retos en capacitación, homogeneidad en el servicio y mística, ofrece el tener un cuerpo de voluntarios.

Es importante remarcar que al tirar de la responsabilidad social corporativa y utilizarla como un medio para allegarse de recursos, la organización social debe tener sumo cuidado en una publicidad negativa que afecte la percepción de su marca. Por lo que la selección de las asociaciones que se hagan en este rubro debe ser muy cuidadosa y vigilar siempre que no afecte su razón social, imagen o percepción del público, tanto de aquellos que reciben el servicio, como de la sociedad que muestra interés en sus actividades. Adicionalmente, deben vigilar que los recursos ofrecidos sean replicables en el tiempo, evitando que sean recursos de una sola vez.



*Ilustración 11: Pirámide de Ingresos Empresarial Social*

Muchas veces, el concepto de ventas resulta ser una situación situacional, dado que ante la falta de recursos las organizaciones sociales se ven la necesidad de salir e intentar comercializar algún producto para subsistir. (Finn, 2004).

El empresario social debe buscar siempre que su proyecto sea autosustentable, de forma que sus ingresos sean recurrentes y tengan viabilidad en el corto, mediano y largo plazo.

La ética en los negocios ha tomado fuerte relevancia después de muchos sucesos que han puesto al mundo entero en una situación jamás imaginada. La grave pérdida de confianza que antecedió a las quiebras de principios de siglo —caso Arthur Andersen, entre otros— fue la antesala de una de las mayores crisis financieras de la historia de la humanidad. El mundo, a partir del último trimestre de 2008, es otro; la gran economía del mundo, los Estados Unidos de América, colapsa por una pérdida generalizada de confianza; los grandes fondos de inversión pierden su valor después de trascender las formas en que lograron su crecimiento.

El mundo financiero se cuestiona: ¿qué paso? ¿Por qué se permitieron estructurar productos derivados, basados en una mezcla de cuentas cobrables y otras que bajo la ortodoxia del control de riesgo financiero tenían una alta probabilidad de caer en impago (resultar incobrables)? Las hipotecas ninja (*subprime*) fueron gestadas en base de crecimientos futuros del mercado inmobiliario, con expectativas positivas por supuesto. En ese momento, el tema ético en los negocios ya se había posicionado en la mente de muchas personas en el mundo.

Después de que muchos fondos de pensiones, inversores de esos subprime han sufrido pérdidas que disminuyeron el nivel de vida de ahorradores de todo el mundo, muchos de ellos personas de la tercera edad. El mundo se cuestiona: ¿qué paso?, y la ética vuelve a la mesa de discusión. La credibilidad del sistema financiero y del mundo de los negocios es fundamental dado que estos se basan en la confianza, si no existe confianza la gente difícilmente hace negocios y, con esto, se determina el crecimiento o decrecimiento de una sociedad.



Ilustración 12: Crisis Octubre 2008<sup>18</sup>

Sin embargo, la ética no es algo que pueda insertarse en una persona como una política a seguir; es algo intrínseco a nuestro comportamiento, es lo que le da dimensión a nuestros actos. (Garzon, 1999).

Garzón nos comparte que entendemos a la ética no solo como la reflexión en torno al comportamiento de los individuos en la sociedad, sino también como la estructura de ser que hace que nuestros actos sean radicalmente distintos a los de los demás entes.

Es en este sentido que al hablar de ética en los negocios hablamos del comportamiento que las personas tienen al momento de realizar sus actividades cotidianas dentro de una organización.

Pero, a su vez, no es posible romper la relación del individuo, miembro de una organización —ya sea a nivel directivo u operativo— y su vida personal; sin embargo, durante mucho tiempo se ha visto esta tendencia, a lo que es un

---

<sup>18</sup> Imagen: [http://cache.gawkerassets.com/assets/images/7/2010/06/500x\\_whforsale\\_01.jpg](http://cache.gawkerassets.com/assets/images/7/2010/06/500x_whforsale_01.jpg), Septiembre 2011

comportamiento dentro de una oficina y el comportamiento que llevamos a nivel personal, familiar o de amistad. Se cita a Carlos Llano Cifuentes, quien comparte:

“La acción exige elecciones y compromisos. Pero unas elecciones se fundamentan encadenándose con otras, hasta llegar a elecciones antropológicas fundamentales. Y la más fundamental es la de determinar que es el hombre. Sin la respuesta a esta cuestión sería imposible organizar a los hombres ni orientarlos hacia finalidades específicas. La dirección se invalidaría a si misma. A fin de escabullirse de este compromiso, se ha construido un sistema ético que denominaríamos de doble moral. (Llano Cifuentes, 1997)”.



*Ilustración 13: Llamado a la ética.*<sup>19</sup>

En este sentido, lo que se resalta es que el comportamiento del hombre no se puede separar de la empresa, dado que la empresa misma es una comunidad de personas. Citando a Carlos:

---

<sup>19</sup> Imagen *Llamado a la ética*. You Tube. [http://dianazc.files.wordpress.com/2009/07/etica\\_trabajo.jpg](http://dianazc.files.wordpress.com/2009/07/etica_trabajo.jpg). Junio 2010.

“Cualquier otra perspectiva desde la que consideremos a la empresa, resultaría a la postre superficial. Y la ética que a partir de ella trate de elaborarse, inoperante”.

Sería un documento más dentro de los muchos que se escriban dentro de la empresa, sin ningún sustento.

En este sentido, la ética para un empresario social es algo fundamental, dado que su espíritu emprendedor se enfoca para resolver problemas intrínsecos de la sociedad; una iniciativa social que no mire el enfoque ético del ser humano pierde su fuerza y, difícilmente, será apoyada por la comunidad.

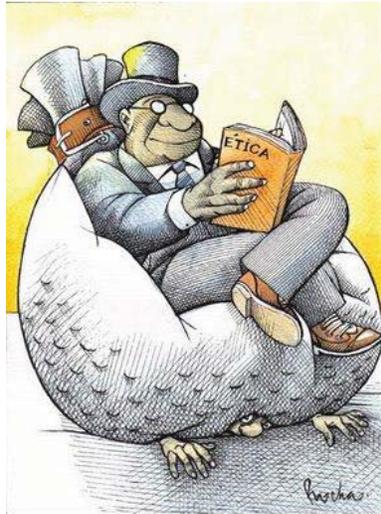
El reto del empresario social está en transmitir estos principios a todos sus colaboradores, voluntarios, proveedores y clientes, de forma que el círculo de comportamiento que rija a la iniciativa este claramente delimitado y basado en los fundamentos que definen un buen comportamiento empresarial.

Mercedes Garzón nos comparte que la ética y la moral no son lo mismo, pero reconoce que la moral de una época marca el comportamiento ético de su sociedad; para resolver esta situación tenemos a los valores: valores que muchos son universales y entre los que también podemos incluir lo que muchos dan por llamar virtudes.

En este sentido, un empresario social debe tomar como base cuáles serán los valores que definen el comportamiento de su iniciativa y responder a ellos como parte fundamental de su actuación empresarial.

Más adelante se muestra que este comportamiento empresarial no es menor y sienta las bases de un componente fundamental para un empresario social: la mística de su organización.

Muchas empresas contemporáneas han optado por definir lo que le llaman un código de ética y normas de conducta en los negocios, solo que en ellos muchas veces se cae en ese problema fundamental que define Carlos Llano, como una tendencia a construir una doble moral.



*Ilustración 14: Ética en los Negocios, visión a romper.<sup>20</sup>*

En este sentido, se pueden verter propensiones existentes en países con un alto grado de corrupción: ¿Para una empresa constructora es válido circular un camión en horarios no permitidos por la ley? ¿Sí un comprador exige un porcentaje de la venta está permitido que la empresa se lo dé? ¿El cumplir la norma ecológica es fundamental para la empresa? ¿Cumplir con la reglamentación laboral cabalmente debe ser parte del actuar de la compañía?

Estas situaciones, que muchas veces tienden a ser ignoradas por las empresas, no pueden pasar a segundo término para un empresario social, dado que todo su esfuerzo será en vano cuando salga a una sociedad donde él promete estar preocupado por la misma y se compromete a verter toda su creatividad y esfuerzo para apoyarla en alguna de sus carencias.

---

<sup>20</sup> Imagen ética en los negocios. You Tube.  
[http://3.bp.blogspot.com/\\_fjYy7B07Nfc/SXnHOgkd1NI/AAAAAAAAAO0/ukG1Ds1cEtl/s400/ETICA+Y+NEGOCIOS+roc-1610-etica.jpg](http://3.bp.blogspot.com/_fjYy7B07Nfc/SXnHOgkd1NI/AAAAAAAAAO0/ukG1Ds1cEtl/s400/ETICA+Y+NEGOCIOS+roc-1610-etica.jpg). Junio, 2010

Definitivamente, para un empresario social la cuestión de ética en los negocios no está a discusión y, por supuesto, no puede llevar un doble comportamiento: uno dentro de su organización y otro en su vida personal.

En un estudio del clima ético en las organizaciones sociales (*Nonprofit Organization*) de Inglaterra y Japón, realizado por Rosario Laratta, de la Universidad de Tokio, encuentra que hay una gran preocupación de parte de los directivos de las organizaciones estudiadas de Japón —134 Directivos— sobre el manejo adecuado de los recursos; igualmente, que exista una observancia de los códigos y leyes establecidos en su países. Por otra, los ejecutivos de Inglaterra —128 directivos—, encuentran que deben observar un manejo adecuado de los recursos; sin embargo, al momento de tomar sus decisiones anteponen sus creencias personales y morales sobre el estado de las leyes y ven como algo inseparable su comportamiento personal y el existente en sus organizaciones al momento de ejercer sus creencias personales y morales. Para un ejecutivo japonés:

“reemplazar las leyes con mi juicio moral personal sería totalmente irresponsable y un riesgo real para mi organización y los pagadores de impuestos”. (Laratta, 2009).

En su estudio, Laratta comparte que en el Reino Unido los directivos gustan de basar sus decisiones en su propia evaluación de derechos, principios y valores más que en la opinión del público. En contraste, en Japón, estas decisiones son predominantemente tomadas en cómo impactan a los otros —ambos dentro y fuera de la organización— en el contexto de responsabilidad personal hacia la sociedad y mantener el orden social.

Siempre es importante contar con visión de otras sociedades sobre fenómenos similares.

El concepto de mística se incluye no desde una interpretación literal del significado de la palabra, sino desde el concepto organizacional que se ha venido gestando desde hace muchos años.

Cuando hablamos que una organización tiene mística, nos estamos refiriendo a la respuesta y cohesión de la organización hacia sus fines máximos; una identificación del conjunto de personas que permiten que la empresa u organismo lance iniciativas y sus integrantes, e incluso la sociedad, reaccionen positivamente a este llamado.

Como un ejemplo cercano tenemos, a un equipo de futbol, el equipo de los Pumas de la Universidad Nacional Autónoma de México: siempre al momento de iniciar un partido en su casa, se toca el himno de dicha Universidad, y existe una reacción en cadena que desconcierta a muchos: prácticamente todo el estadio canta el himno con el brazo extendido al frente. Este hecho, seguido de una secuencia de acciones sobre el manejo del equipo, pueden llevar al mismo a una identificación natural y lograr que miles de jóvenes los sigan y sueñen en estar dentro de sus filas jugando futbol.



*Ilustración 15: Mística PUMAS Universidad Nacional Autónoma de México<sup>21</sup>*

A nivel empresarial se cita el caso de Bimbo, quien en una larga carrera empresarial se ganó mucho respeto al lograr generar íconos del sector como es el pan Bimbo, que en realidad debería ser solicitado como pan de caja. He tenido la oportunidad de conocer varias personas que laboran dentro de la empresa y me llevé la clara impresión de que existe un profundo lazo hacia su empresa y sus dueños, quienes han logrado permear en su organización una cultura de respeto y armonía, que es lo que buscamos ejemplificar como mística empresarial.



*Ilustración 16: Mística Grupo Bimbo*

La mística habla de congruencia entre la definición de los actos y los actos mismos; habla de congruencia entre los sueños y las acciones que se dan para

---

<sup>21</sup> Imagen: <http://www.femexfut.org.mx/portalv2/img/noticias2/Primera/clausura09/final/historia/053109pum5.jpg>

que se logren. Para una organización es conseguir que todos los colaboradores compartan el llamado de la organización y la importancia social de su trabajo.

Para un empresario social es fundamental sembrar mística dentro de la organización; sin ella será muy difícil que sus colaboradores compartan su sueño y logren las metas que se están fijando.

La mística exige que la ética de la organización esté claramente asentada y sea de conocimiento general; no puede permitir romperse y que existan incongruencias en el andar de la misma.

Se habla de mística y es fundamental que el empresario social entienda que es una responsabilidad que está directamente asociada, y con el mismo grado de importancia, que la necesidad social que busca atender. Requiere un alto grado de liderazgo y nuevamente congruencia. Transmitir a todos que la organización tiene un rumbo claro y un fin social que los enaltece.

Como otro ejemplo de mística tenemos a la película de Spartacus —protagonizada por Kist Douglas y Tony Curtis— la cual relata a una persona que encabeza un movimiento social para la liberación de los esclavos. En una escena, el comandante romano ofrece evitar la crucifixión a quien señale el cuerpo del esclavo nombrado Spartacus; en la siguiente ilustración se muestra la escena en la cual Spartacus se iba a delatar él mismo para evitar que sus hombres lo hicieran; sin embargo, se desata una reacción en cadena en la cual uno a uno todos sus hombres se levantan diciendo que ellos son Spartacus.



*Ilustración 17: Mística Película Spartacus<sup>22</sup>*

## Innovación

---

La innovación es un factor que desde hace mucho años se considera como parte fundamental del desarrollo de cualquier organización y país. Una organización que no tiene un modelo de negocio dirigido a la innovación no puede estar tranquila en cuanto a lo que su desarrollo y posibilidad de éxito en el futuro.

Siempre se dice que innovar es ganar, pero en el tramo de negocios es un cristalizador de éxito. En el mundo de negocios, cuando hablamos de innovación debemos ver que el nuevo servicio, proceso, producto o idea que se implementa, se vea reflejada ya sea como un incremento en nuestras ventas (aceptación del cliente) o una disminución en los costos de operación, producción y/o administración.

La innovación en nuestros días es tan fundamental que el Presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, ha hecho de su administración la administración de la innovación. Su administración maneja paquetes de 100 mil millones de dólares en apoyo para innovación en terrenos de reforma educativa, nuevas

---

<sup>22</sup> Spartacus. You Tube. [http://www.youtube.com/watch?v=-8h\\_v\\_our\\_Q](http://www.youtube.com/watch?v=-8h_v_our_Q). Junio, 2010

formas de energía, cuidado de la salud, y disminución de pobreza (Goldstein, 2009).

Sin embargo, Schumpeter (1942) acuñó el término la *destrucción creativa* para referirse al efecto que tiene la innovación dentro de una economía. Lo podemos constatar al ver como el *Ipod* está terminando con la industria del CD, poco a poco. El DVD lo hizo con los formatos de videocasetes Beta y VHS.

Es por esto que los empresarios sociales pueden culminar con muchos de los vicios existentes en la economía, dado que ellos nacen con el empuje innovador y apoyarse de esa destrucción creativa para detonar cambios necesarios en nuestro entorno.

En la forma de innovación podemos citar múltiples ejemplos alrededor del mundo de empresas sociales que han surgido y tenido éxito gracias a su espíritu innovador. Yumus, con el nacimiento del microcrédito, marcó un hito dentro del movimiento de organizaciones sociales, sin embargo no es el único.

Miguel Sánchez (México, 1995) creó una organización nacional e independiente llamada *Fundación Manuel Buendía* para brindar liderazgo en el desarrollo de un nuevo estándar profesional de periodismo para México. El primer objetivo de la fundación ha sido fomentar en los periodistas dar a conocer la verdad de los acontecimientos, construir un sentido fuerte de estándares profesionales, éticos y de solidaridad entre periodistas.<sup>23</sup>

Aleida Calleja trabaja en el impulso a la comunicación representando por los medios comunitarios y ciudadanos, para fortalecer la presencia de las radios comunitarias en el ámbito nacional. Aleida impulsa proyectos de comunicación ciudadana que permiten reducir la brecha del conocimiento con los sectores

---

<sup>23</sup> Ashoka México. *Emprendedores Sociales Ashoka*. <http://www.ashoka.org.mx/node/4027>, 2010.

menos favorecidos para acceder y apropiarse de la tecnología, así como contar con la infraestructura necesaria para un equitativo acceso al desarrollo.<sup>24</sup>

Debemos recordar que para llevar a una organización a la innovación se necesitan diversos factores entre los cuales se muestra la creatividad y el conocimiento.

Un esfuerzo creativo da nuevas ideas que deben ser sopesadas versus las necesidades de los clientes; es por esto que muchas organizaciones no tienen éxito en su búsqueda de darle nuevas formas, servicios o productos a sus clientes, puesto que las ideas surgen pero no pueden ser valoradas por la empresa y no tienen elementos para saber si dicha idea tendrá éxito.

Esto es porque desconocen, en realidad, a sus clientes; los tratan todos los días y, sin embargo, no saben cuáles son sus necesidades y comportamientos. El conocimiento del cliente es fundamental porque las empresas de éxito no generan productos y servicios, atienden necesidades. En este sentido, entra el conocimiento como parte fundamental del proceso innovador: sin conocimiento la innovación no surge. Debemos de contar con una base de conocimientos amplios en todos los rubros que envuelven a una organización:

1. El cliente y su entorno.
2. La competencia.
3. El marketing
4. Las finanzas.
5. Los procesos en todos sus ámbitos.

Es en este momento en donde la organización puede tener elementos de juicio y sustentar con bases si una nueva idea, producto o servicio tendrá la aceptación en el mercado.

---

<sup>24</sup> *Idem.*

Sin embargo, el conocimiento no lo es todo, debemos darle paso a la creatividad y dejar que nuevos pensamientos o ideas fuera de lo común surjan; siguiendo el principio de los usos cerebrales damos paso a un pensamiento lateral y dejamos que nuestro hemisferio derecho del cerebro surja y la visión de futuro, lo que será, acorde con nuestra experiencia y el conocimiento de nuestros clientes y de nuestros competidores, de los productos o servicios ya existentes. Podemos darnos cuenta que este proceso puede no resultar tan sencillo, es por esto que siempre es recomendable acompañarnos de equipo experto para que nuestro proceso tenga éxito.

En definitiva, el empresario social no está separado de este punto de innovación, debe tener un amplio conocimiento de las necesidades que busca atender: ¿cuál es el comportamiento de sus clientes, sus creencias y hábitos? ¿Sólo de esta forma poder ofrecer una oferta de valor que sea aceptada? ¿Quiénes son sus competidores? ¿Qué productos o servicios existen en el mercado? ¿Cuánto cuestan? ¿Dónde está la oportunidad para él y su esfuerzo?

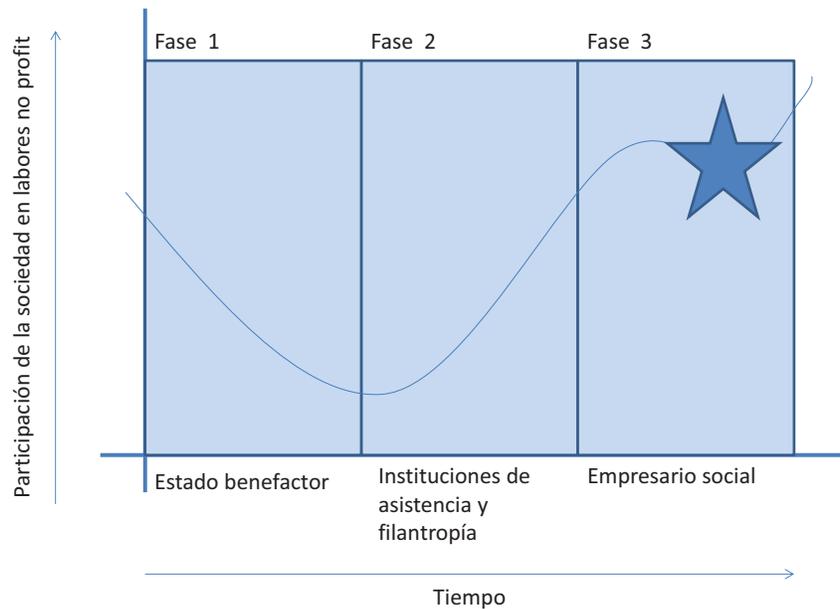
El compromiso hacia la innovación en el caso del empresario social se vuelve una necesidad de supervivencia, dado que al igual del resto de las empresas entra en una competencia, sólo que sin las fuentes de financiamiento naturales con que cuenta los demás competidores, esto significa, en suma, que normalmente opera con márgenes extremadamente bajos.

Citando a Jarman (Jarman & Land, 2001), quien en los ochenta hace una reflexión profunda sobre el concepto de la innovación y diseñan su gráfico de punto de ruptura. Bajo este concepto se busca expresar en fases los momentos principales de una industria, con la finalidad de identificar su momento actual y el denominado punto de ruptura que permite visualizar donde está el principal reto de la industria o sector que se analiza, para continuar su evolución de cambio, para alcanzar estadios mejores de desarrollo.

Aplicando el concepto definido por Land y Jarman, pasamos de un largo periodo de letargo en la atención directa de la sociedad a la sociedad misma; estos son los años del estado benefactor en donde se decidió que quien atendía todas las necesidades sociales era el gobierno en turno; bajo esta perspectiva, la participación ciudadana en México para problemas sociales se limitó a ciertas colectas y actividades caritativas, dejando el proceso creativo e innovador para un mejor tiempo. A raíz del cambio de gobierno a principios de siglo en México, se le da un nuevo auge a la actividad ciudadana en la atención de problemas sociales: nuevas asociaciones civiles surgen y nuevos puntos de vista que le dan un crecimiento en la participación de más mexicanos en los problemas comunitarios.

Sin embargo, se está entrando en cierto letargo, en cierto cansancio; han existido escándalos, rumores de que grandes corporativos o grandes fortunas se están beneficiando de este esfuerzo. Este punto es fundamental para el proceso de innovación y aportación de riqueza, es nuestro punto de ruptura, en donde si logramos traspasar esta frontera y le damos oportunidad a nuevas formas de afrontar los problemas, se logrará un crecimiento exponencial en la participación ciudadana, la cual llegará con una idea empresarial con esas características ya mencionadas: eficiencia, eficacia, innovación además de un profundo interés en solucionar problemas que nos golpean día con día.

Todo esto es lo que nos da el empresario social y, la mejor noticia, no tiene que ser millonario para comenzar. Este último punto también es parte del punto de ruptura: ¿Cómo puede una persona hacer de la atención de necesidades sociales su vida? ¿Debe darle para tener y dar sustento a sus necesidades y las de su familia? ¿Es por esto que se llama empresario social? Bajo el concepto de punto de ruptura, el empresario social mexicano está en la fase 3 del cambio.



**Ilustración 18:** Evolución al empresario social en México

Para lograr superar el punto de ruptura debemos olvidar el pasado y construir el futuro, no podemos hablar de innovación estando atados a viejos esquemas, viejos estilos, discursos antiguos que no permiten, que no les viene bien, una nueva forma de generar riqueza.

Para lograr el punto de cambio el empresario social debe afrontar el reto de romper esquemas, soportar las críticas que por este hecho vienen; pero, principalmente generar riqueza, este es el gran reto. Para esto cuenta con su conocimiento, creatividad, capacidad y visión de futuro que, conjuntadas, nos da como resultado una idea, un proceso, un producto, un servicio que al ser aceptado por la sociedad se convierte en innovación social.

# *La Organización social*

## Constitución y estructura legal

---

En México, y en el mundo, la evolución de las leyes siempre va detrás de los cambios y el caso del empresario social no es la excepción. Si bien no es la misión fundamental del presente estudio dar una profundidad jurídica, si es importante mencionar uno de los factores que define a una organización: el marco jurídico sobre el cual nace.

En el caso de México, existen diversas personalidades jurídicas que le dan cabida a los esfuerzos empresariales de los ciudadanos, entre ellos están los que sirven para efectos de entregar servicios a la sociedad.

Tenemos, entre otras, las organizaciones denominadas asociaciones civiles (AC) e instituciones de asistencia privada (IAP); cada una tiene una legislación específica, que permite estructurar soluciones diversas, acordes con casos señalados en la ley. Se busca, en lo general, ofrecer actividades de beneficio social sin que se permita obtener utilidades; pueden recibir donativos que ---en el caso de las IAP— el donante puede deducir de impuestos o —en el caso de otra sociedad denominada sociedad cooperativa— pueden recibir varios integrantes que buscan sumar esfuerzos para ofrecer productos o servicios en donde todos los integrantes son parte del cuerpo accionario.

Sin embargo, si volvemos a revisar las acciones que debe tirar un empresario social para hacer su proyecto exitoso:

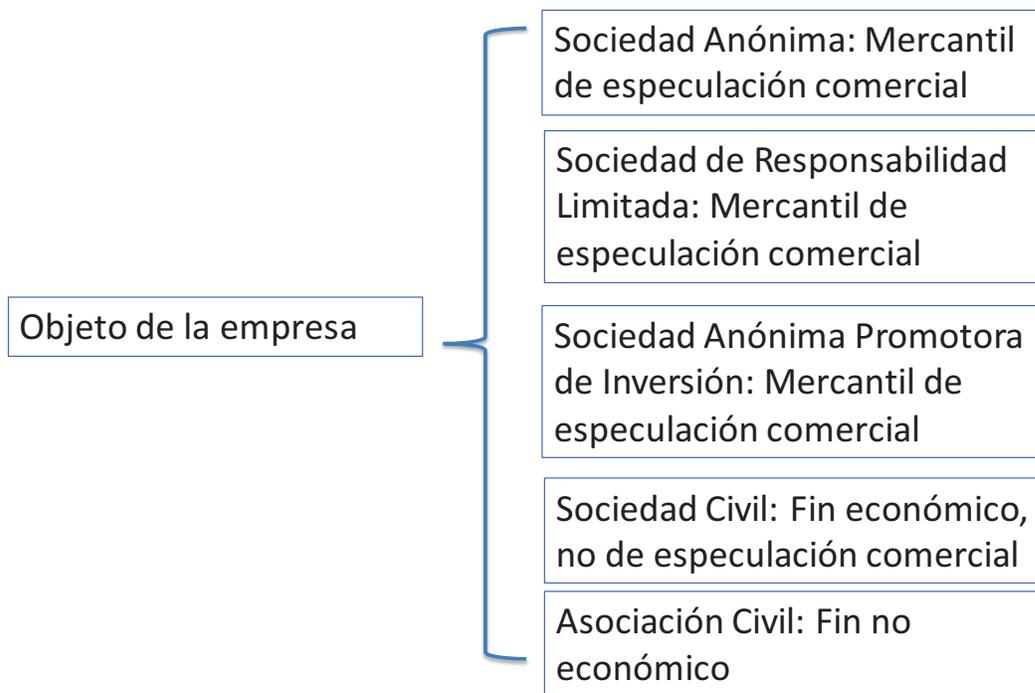


El marco jurídico actual en México resulta insuficiente y obliga a tirar de una configuración de varias sociedades, lo cual hace la operación compleja y, en muchas ocasiones, no permite reflejar la transparencia que necesita este sector para ganarse la confianza del público.

Adicionalmente, debe existir un compromiso no solo moral sino legal, que lleve al empresario social a la reinversión de las utilidades de la empresa o que tenga un tope máximo para repartir dividendos y el manejo de cuentas inter-compañías y con personas relacionadas, así como una relación clara de los sueldos de los principales funcionarios con respecto a la eficiencia de la organización.

Vemos a continuación una serie de configuraciones de negocio social, usando el marco jurídico presente en México<sup>25</sup>.

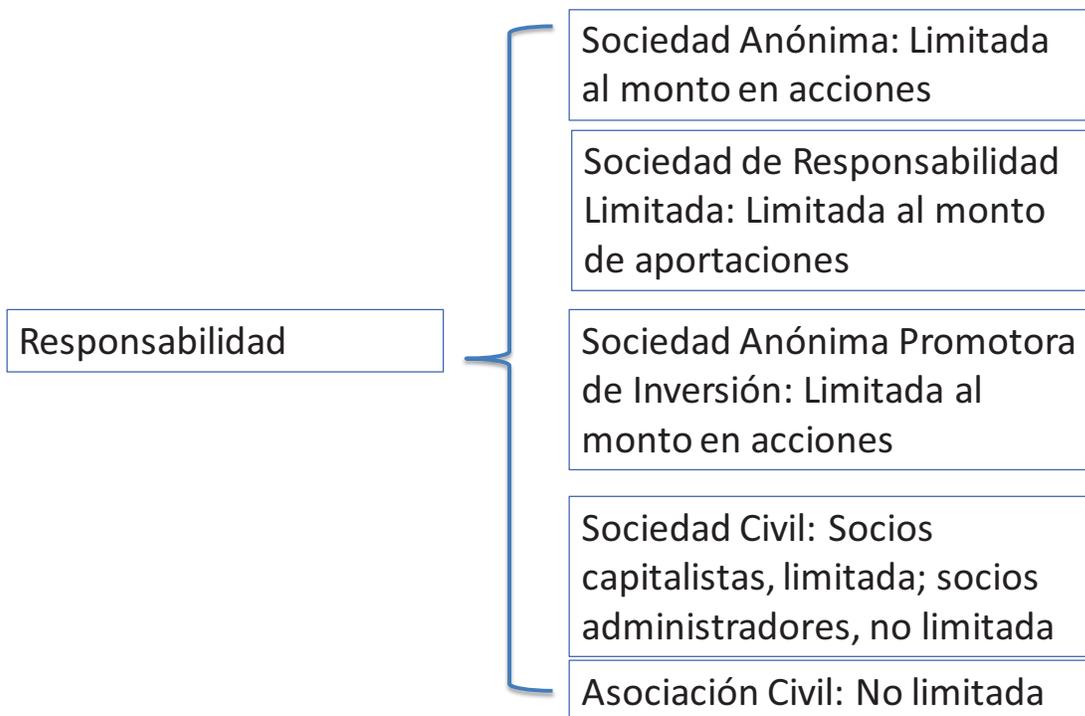
El objeto social de la sociedad es una base para establecer la configuración del negocio social que buscamos



Otro punto fundamental es considerar la responsabilidad que tienen los accionistas ante la operación de la organización.

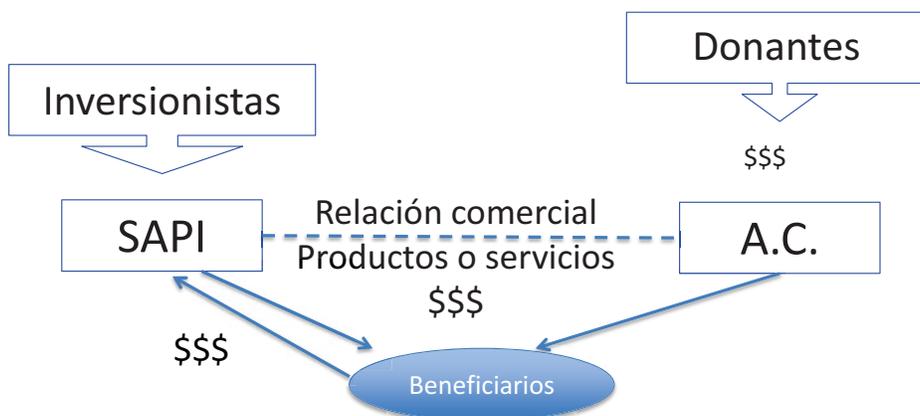
---

<sup>25</sup> Quiero ofrecer un agradecimiento especial a Christian Meade de Angel Ventures México, por permitirme usar su material para la publicación del presente trabajo. (Angel Ventures, Septiembre 2012).



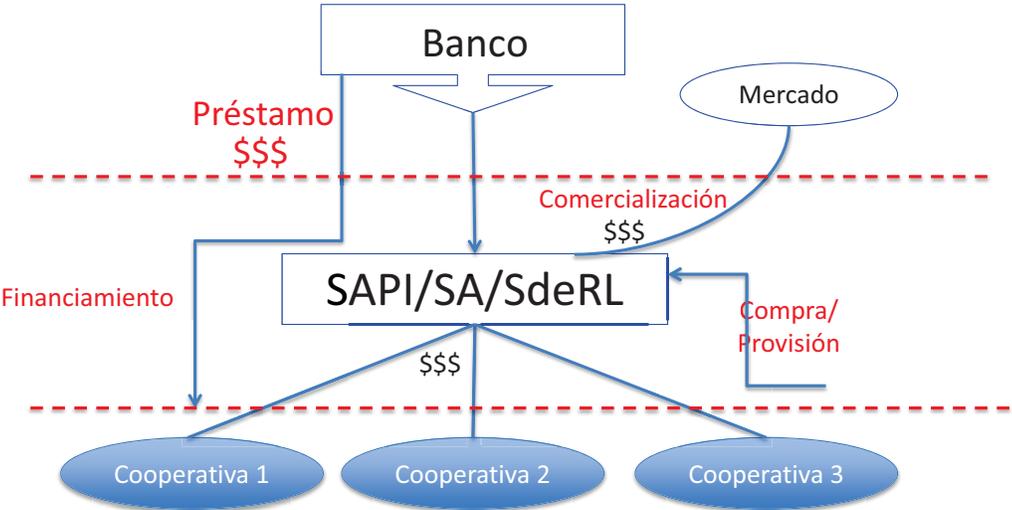
Pero de esta gama de posibilidades, ¿cuál es la más adecuada para instrumentar nuestro negocio social?

Angel Ventures recomienda, en varios de sus modelos que se utilice a la SAPI, (Sociedad Anónima Promotora de Inversión) como la base para configurar nuestro modelo legal de negocio social nuevo. Y nos comparte algunos tipos de configuración.



**Ilustración 19:** Configuración Legal 1 Financiamiento y donaciones (Angel Ventures, Septiembre 2012)

Bajo este modelo, se busca obtener financiamiento de inversionistas por medio de la SAPI, la cual puede ofrecer una rentabilidad a la inversión y, por otra parte, mediante la AC (asociación civil), obtener algún tipo de donativos de parte del público mediante la configuración de un producto o servicio social. La SAPI y la AC pueden establecer una relación comercial de forma que llegan de manera conjunta al beneficiario.



*Ilustración 20: Configuración Legal 2 Financiamiento y modelo de negocio (Angel Ventures, Septiembre 2012)*

Mediante esta configuración el negocio social apoya a la base de la pirámide, estableciendo la relación comercial con diversas cooperativas, de forma que se puede obtener un préstamo que potencializa el desarrollo de las comunidades, en la búsqueda de obtener un mejor producto, que es vendido a la SAPI / SA /S de RL y ésta, a su vez, la hace llegar al mercado.

Si bien las posibilidades de combinar las distintas figuras jurídicas son muchas para poder obtener una adecuada a un negocio social, nuevamente lanzo un llamado a revisar este nicho y darle fuerza jurídica.

La administración de una organización social requiere toda la formalidad de una empresa con fines de negocio. (Heather Mcleod Grant, 2007).

1. Eficiencia.
2. Rentabilidad en las operaciones.
3. Lograr trasladar la estructura tradicional a una organización por procesos.
4. Convertir los fines cualitativos en mediciones cuantitativas.
5. Pensar en los clientes de igual forma que en resto de los stakeholders.

*Administrar es hacer las cosas bien,  
liderar es hacer las cosas correctas.*  
Peter Drucker

La importancia de este punto ha llevado a los compiladores del *Balance Scorecard* ha realizar una adaptación a su medición de mapas estratégicos —originalmente de Kaplan y Norton— para organizaciones con fines sociales.



*Ilustración 21:* Ejemplo de mapa estratégico para organización sin fines de lucro (Kaplan & Norton, *Mapas Estratégicos*, 2004)

De igual forma que el resto de las empresas, una organización social debe de buscar dotar de habilidades de liderazgo a sus integrantes, cómo la base fundamental para lograr sus metas.

Siguiendo las palabras de Peter Drucker y Warren Bennis: “Administrar es hacer las cosas bien, liderar es hacer las cosas correctas”.

El liderazgo de un empresario social debe ser fuerte y claro. Es por esto que debe de hacer las cosas correctas y perseguir los fines máximos de la organización así como llevar a su organización por el camino del orden y efectividad.

Para esto debe apoyarse en las herramientas con que cuenta toda organización, dado que sus márgenes de movilidad financiera son estrechos: búsqueda de efectividad y combinación de eficiencia con eficacia como una constante.

La organización social debe contar con una estructura muy estrecha en donde los niveles de mandos medios deben verse sustituidos por una organización plana, con procesos claramente definidos y de conocimiento de toda la organización.

En esencia, al igual que cualquier organización, una organización social debe contar con:

1. **Modelo de Negocio.** El modelo de negocio como la columna vertebral de la estrategia.
2. **Estrategia:** Clara y difundida en toda la organización.
3. **Métricas:** Que enlacen el logro de las estrategias con la acción operativa.
4. **Propuesta de Valor:** Lograr identificar cuál es su propuesta de valor: en este punto con el reto que debe asumir de enlazar con claridad la propuesta de valor para sus clientes y la propuesta de valor para sus stakeholders, en especial los donantes.

5. **Marketing.** Su estrategia de marketing debe ser muy eficiente y más que cualquier otra institución debe buscar que el beneficio que busca dar sea realmente percibido por sus clientes y stakeholders.
6. **Plan financiero:** La base financiera debe establecer todas las métricas de rendimiento de las inversiones, no con el enfoque de lucro sino de maximizar el beneficio social.
7. **Políticas de remuneración:** El tema de la remuneración siempre es un punto delicado en la organización social, dado que puede ser presa de críticas fuertes si su entorno percibe que sus sueldos son excesivos. Sin embargo, del otro lado puede perder talento sino logra dar un equilibrio a sus colaboradores con una remuneración justa y un enfoque de mística que haga percibir a los colaboradores el valor e impacto de su trabajo.
8. **Alineación organizacional:** Todo el trabajo operativo debe estar enmarcado en procesos, de forma que las actividades —aun aquellas que parecen muy dispersas y totalmente cualitativas, como puede ser la relación con donantes— deben tener métricas, indicadores que le permitan a los colaboradores saber si están logrando realizar su trabajo de forma correcta.
9. **Comunicación empresarial:** La estrategia de comunicación interna y externa debe estar enlazada, de forma que los logros, retos, desviaciones y principales situaciones que suceden en la organización deben de ser de conocimiento de todos. Esto no importa el tamaño de la misma: puede ser una modesta organización que apoya a un pequeño grupo de estudiantes que viene a estudiar a la ciudad de México, desde algún otro estado nuestra república. La información de primera mano debe fluir y toda situación que pueda dañar la imagen o la mística de la organización tratada con todo el profesionalismo y delicadeza, dado que es ahí donde está fundado el éxito de la misma.
10. **Plan de negocios.** Cuando se habla de un plan de negocios pareciera que nos referimos exclusivamente a las organizaciones con fines de lucro, pero no es así. La búsqueda de atraer inversores es más fuerte y

difícil en una organización social, dado que estamos vendiendo intangibles. Situaciones que si bien son deseables, muchas veces son de difícil verificación y que requieren dar certidumbre de que el apoyo que fluya a la organización vaya a parar a los fines establecidos. Es por esto que si un plan de negocios nos sirve para darle certidumbre, vender, establecer los compromisos y la congruencia en la propuesta de valor. En una organización social resulta todavía más fundamental el realizarlo. Dado que de aquí puede tirar el empresario social para dirigir su búsqueda de inversionistas, que en nuestro caso son donantes. Donantes que, al igual que un inversionista, quieren ver cuál será el rendimiento de su inversión. En este caso, se habla del valor social que la organización puede ofrecer al donante. Con esto se tiene claro que los conocimientos de estrategia, administración y liderazgo son fundamentales en el empresario social.

**11. Asesoría de primer nivel.** Todo empresario debe buscar siempre la asesoría especializada que le permita contar con las mejores prácticas que en su ramo existen.

El riesgo de ser un todólogo es el mismo que en una empresa de negocios, la escasez de recursos obliga a tirar de muchos hilos que se conocen de forma muy ligera y, en los resultados, es donde se refleja la falta de conocimiento y experiencia de un tema. Es ahí donde no se puede escatimar y debemos de rodearnos de talento para que la organización prospere y dé los máximos beneficios.

La atracción del talento es uno de los retos fundamentales del liderazgo: tener la capacidad de inspirar a las personas a seguir nuestra propuesta de negocios, gente con capacidades especiales que le aportan riqueza a nuestro proyecto. En este sentido debemos de tener una estrategia clara de atracción de talento de forma que el proyecto crezca y se fortalezca día con día.

Romper los paradigmas de jefe, administrador y director esta en nuestra cancha; es nuestra responsabilidad como líderes; no debemos perder de vista que cada decisión que se ejerce dentro de nuestra organización, aun cuando no la hayamos tomado nosotros, nos compete y no podemos evadirla.

Es en este momento que la estrategia de atracción de talento debe tener claros cuales son los fines máximos de la organización.



*Ilustración 22: Talento en Armonía*

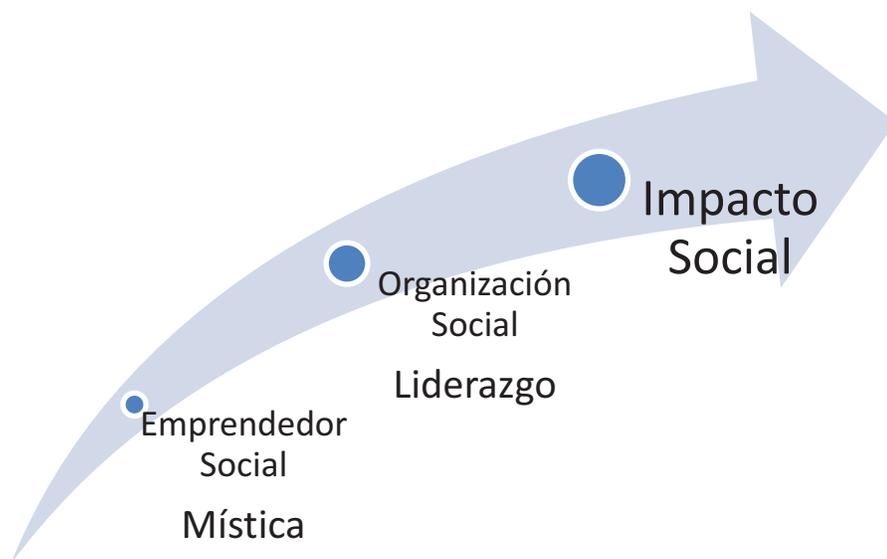
Todos los puntos en armonía permiten que cada acción avance en el sentido establecido, de forma que los esfuerzos se suman y la organización aprende a multiplicar. La sinergia surge como una consecuencia del sentido claro de las cosas; de que cada integrante conoce cuál es su razón en la organización. Con esto puede establecer negociaciones internas ganar-ganar. Al saber cuál es su aportación a la organización, y qué es lo que la misma persigue, nuestros colaboradores pueden aportar nuevas soluciones, nuevas ideas que le dan fuerza a la organización.

Vamos generando lo que Peter Senge comenta como las organizaciones que aprenden; esas organizaciones que tienen la capacidad de empoderar a sus colaboradores, de forma que aportan sus capacidades, conocimientos, habilidades, de una manera dirigida a los logros de la organización (Senge, 1998) .

Cada idea debe ser tomada como parte de las aportaciones que suman, aun aquellas preguntas o ideas que pueden parecer estúpidas deben ser ponderadas para que la organización crezca.

Llegar a esta etapa es consecuencia de un camino, de un trazo de tiempo forjado en la estrategia que habla de una organización madura, que ya tiene cuadros de liderazgo formados y una estructura en conocimiento de sus aportaciones y responsabilidades.

La organización social ha crecido, los stakeholders la identifican como una líder de opinión en su ramo. La credibilidad es parte de su trabajo diario, y los clientes confían en ella, saben del valor que aportan a la comunidad, y la siguen.



*Ilustración 23: Evolución Organización Social*

Se habla de que una organización social debe llegar al punto de contar con un consejo de administración, que al igual que las empresas de negocios, complemente el hacer operativo del director general y establezcan las líneas de juicio de resultados, con esto la transparencia será máxima en su uso diario.

## Rendición de cuentas

---

La rendición de cuentas es un factor fundamental de éxito en una organización social, no puede tener éxito una organización social sino existe una claridad y transparencia en el uso de los recursos.

Una empresa social debe informar de forma cotidiana sobre el estado de sus finanzas a todos sus stakeholders, a sus asociados y a la sociedad que la apoya, por lo que la estrategia de rendición de cuentas debe estar claramente definida dentro de su trabajo diario.

Esto requiere de un proceso de generación de información que, sin que resulte oneroso, le permita transmitir certidumbre a todo el conjunto de empresas, organizaciones y personas que han confiado en ellos.



*Ilustración 24: Rendición de cuentas<sup>26</sup>*

<sup>26</sup> Imagen 1: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/portrait-of-happy-kids-smiling-outdoors-high-res-stock-photography/101557783>

Imagen 2: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/financial-stock-chart-royalty-free-image/91270023>

Imagen 3: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/iconic-tree-with-branches-of-arrows-high-res-stock-photography/107900423>

Dar este paso debe ser un compromiso de todo empresario social, dado que no sólo se beneficia su organización sino que le da fuerza a un sector que puede ser muy golpeado por una mala actuación de un tercero.

Esto es lo que el sector financiero denomina riesgo reputacional: La consecuencia que trae para la empresa o sector la pérdida de confianza por parte de los consumidores, en las labores cotidianas de la compañía.

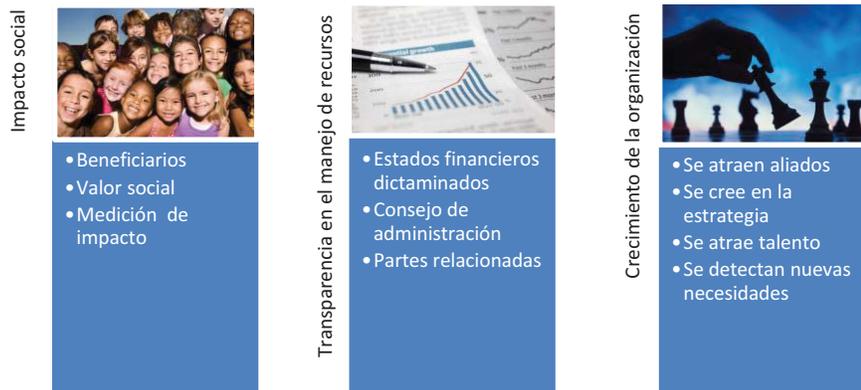
En el sector financiero es muy claro, ¿qué pasa si trasciende que cierta entidad financiera tiene problemas serios? Sucede lo que en 1929, decenas de personas intentan retirar sus ahorros y esto trae como una consecuencia el quiebre de dicha empresa y la caída del valor de marca. Desprestigio y crisis que llevan al cierre, a la bancarrota.

Esto puede suceder de igual forma con una organización social. Si llega a trascender que alguna empresa social se desvía de sus fines máximos, pierde la confianza de los donantes, de los voluntarios y, por ende, su debacle.

Acorde con la importancia de la organización social que pueda caer en desgracia es que puede derivar en un problema sistémico y atraer a otras entidades al problema.

Es por esto que debe existir un llamado de las empresas sociales a organizarse y buscar establecer mecanismos de control, de forma que no se llegue a una pérdida de confianza generalizada que afecta todo el sistema.

La importancia de la rendición de cuentas es fundamental para la permanencia de la actividad.



*Ilustración 25: Proceso Sistémico de Atención de Necesidades<sup>27</sup>*

Los casos de desviaciones en México deben poner en alerta al sector y ser ellos lo que por medio de una auto-regulación logren darles confianza a los ciudadanos que sus recursos aportados tienen buen fin.

Siguiendo la ruta de un cliente satisfecho, éste nos recomendará con 4 a 6 personas; una mala impresión éste su molestia y desagrado a más de 20 personas. Por lo que debemos ser muy cuidadosos en el manejo de los recursos y las partes relacionadas y transmitir confianza a la sociedad que es quien está sustentando las iniciativas.

La crisis de confianza no es solo en el sector social, ya se comentó que en el ambiente profesional y empresarial existen diversas muestras, algunas han sido de trascendencia mundial. Ya mencionamos el caso Enron a principios de siglo, la crisis mundial de octubre de 2008. El sector gubernamental de igual forma cuenta con múltiples ejemplos de situaciones que lesionan la confianza de la sociedad en sus entidades: policías corruptos, desvíos de fondos, obras mal realizadas.

<sup>27</sup> 1:<http://www.gettyimages.com/detail/photo/portrait-of-happy-kids-smiling-outdoors-high-res-stock-photography/101557783>. 2:<http://www.gettyimages.com/detail/photo/financial-stock-chart-royalty-free-image/91270023>. 3: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/silhouette-of-hand-moving-a-chess-piece-royalty-free-image/78456305>. Septiembre, 2011.

Es por esto que se dice que el terrible momento que vive el mundo se debe a una pérdida generalizada de confianza. Si el empresario social desea ser una opción real para poder dar un cauce distinto al marco social, debe trabajar con un esmero total el tema del *accountability*.

Se maneja como título de la sección *rendición de cuentas*, esto sólo por no usar un anglicismo, pero la palabra *accountability* conlleva una mayor profundidad, implica la rendición de cuentas y, adicionalmente, obliga a ejercer un sentido de responsabilidad total con lo que sucede en nuestro marco respectivo.

Esto significa que una persona que ejerce *accountability* no pone pretextos con respecto a lo que sucede en su entorno; si alguno de sus colaboradores tiene una falta que demerita el trabajo y la imagen de la organización, dicha persona asume dicha falta y la lleva a una solución, no solo a deslindar una responsabilidad.

Citando el trabajo de Alberto García Jurado, quien comparte que sobre una cultura de *accountability*

“Nos indica que nosotros somos personalmente responsables por nosotros mismos y por todo aquello que nos rodea”.

Esto lleva a hacernos responsables y elimina la posibilidad de la frase *es decisión de la dirección*, es una *decisión de la Secretaría*. (García Jurado, 1999).

Alberto pone como ejemplos casos muy conocidos de gobernantes en México, quienes al ver que los integrantes de su gabinete han tenido un comportamiento dudoso, que pone en entredicho el prestigio de su gobierno, se centran en decir que no pueden controlar los actos de subordinados, mientras que en otras sociedades los líderes, presentan su renuncia asumiendo como propio el mal comportamiento de su colaborador. Y es que, en realidad, es propio: la responsabilidad no se delega.

## Filantropía

Es importante mencionar el caso de la filantropía para poder sentar las bases de evolución existente entre este concepto y el del empresario social.

Se dice que la filantropía proviene de un vocablo griego *philantropia* —amor (philos) al género humano (anthropos)—, habla de una ayuda que se da al prójimo sin esperar nada a cambio. En este sentido, se encuentra que la filantropía en México existe desde los inicios de la era de la colonia donde diversos centros de ayuda se generaron como una consecuencia de la llegada de europeos a América.

Esto da que, durante el siglo XVI y XVII, se generasen diversos centros auspiciados por la caridad cristiana en conventos, cofradías y hospitales que, además, funcionaban como centros de enseñanza, entre los cuales podemos mencionar<sup>28</sup>

- Hospital de la Inmaculada Concepción o de Jesús —fundado por Hernán Cortés—.
- Hospital Real de indios o de San José.
- Hospital del Amor de Dios —creado por Fray Juan de Zumárraga—.
- Hospital de San Lázaro, para leprosos
- Hospital de San Hipólito, —fundado por Bernardino Álvarez—
- Hospital de la Mujer

Es a raíz de las *Leyes de Reforma* que el gobierno toma el control de algunas instituciones de beneficencia.

Durante el periodo de gobierno del PRI, se desalienta la generación de instituciones filantrópicas, dentro de lo que Octavio Paz denominó el *ogro*

---

<sup>28</sup> Esbozo histórico de la filantropía en México, <http://www.eumed.net/libros/2008c/431/Esbozo%20historico%20de%20la%20filantropia%20en%20Mexico.htm>, enero 2011.

*filantrópico*. Es en la gestión de Vicente Fox, con el cambio de partido en el poder, que cambia el enfoque hacia las organizaciones no lucrativas.

La filantropía se define como amor al género humano, basado en la fraternidad, con socorro a los necesitados o desgraciados.

“Filantropía es la expresión del impulso generoso que brota de todo ser humano, en todos los tiempos y en todas las culturas; es toda actitud de respeto, atención y servicio, encaminada a promover el desarrollo del ser humano y proteger su entorno; es, también, el compromiso generoso de personas, instituciones y empresas que aportan tiempo, talento y recursos en favor del desarrollo integral de la comunidad. El conjunto de acciones no remuneradas orientadas al desarrollo social que potencia el talento y la capacidad.” (Zuñiga Pulido, 2005)

La filantropía requiere:

“Del elemento humano para comprometer al voluntariado como para capacitarlo. Se necesitan líderes, voluntarios, profesionales y personal de oficina, todos comprometidos en un esfuerzo común y coordinado para lograr metas y objetivos que nos lleven a resolver los problemas que aquejan a nuestras comunidades” (Castillo Bautista & Juárez Anguiano, 2008)

¿Por qué mencionar la filantropía en el trabajo del empresario social?, porque nos permite llevar este trabajo a la reflexión, posición máxima de alguien que aspira a poder aportar un poco de conocimiento. ¿Debe ser enmarcada la actividad del empresario social como la filantropía tradicional? ¿En qué nos beneficia diferenciar la actividad?

Reflexionando sobre el primer cuestionamiento: ¿Debe ser enmarcada la actividad del empresario social como la filantropía tradicional? Buscando aclarar esta pregunta mostramos las siguientes similitudes y diferencias

Similitudes	Diferencias	
	EMPRESARIO SOCIAL	FILANTROPÍA
Amor al género humano	Busca remuneración que da sustentabilidad a su proyecto	No espera remuneración, se basa en el principio de caridad.
Desarrollo social	Tira de los donativos y voluntariado, sin embargo no es su única fuente de ingresos	Está sustentada en donativos y voluntariado.
Potenciar talento, personalidad	Soluciones de valor que permitan atraer a los asociados y stakeholders e incrementar su impacto social.	Sus metas están muy asociadas a lo que es posible hacer con los fondos recaudados.
Requiere de elemento humano		
Busca lograr metas, objetivos		
Se alía con la iniciativa privada		

**Ilustración 26:** Gráfico de comparativo entre las actividades de filantropía y empresario social



**Ilustración 27:** Empresario Social con Filantropía en su base<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Imagen 1: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/man-in-boat-looking-through-spyglass-high-res-stock-photography/132461813>  
 Imagen 2: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/the-world-being-wiped-clean-with-a-green-high-res-stock-photography/120369425>  
 Imagen 3: <http://www.gettyimages.com/detail/photo/arrows-in-bullseye-of-target-royalty-free-image/73319340>

Las similitudes entre ambas actividades son muchas; sin embargo, la diferencia resulta fundamental en los hechos. A cierto grupo de personas puede no resultarle grato ver que una persona diga que está ayudando a resolver un problema social y lo vea cobrando por sus servicios.

Esta idea viene variando en México, gracias a los esfuerzos de muchas instituciones que han salido a la calle a intentar colaborar en la búsqueda de soluciones y al ver que sus proyectos necesitan viabilidad, han tenido la necesidad de modificar sus esquemas iniciales de financiamiento para darle sustentabilidad al proyecto.

Sin embargo, todavía persiste un importante sector de la población que está estacionado en el paradigma de la caridad. La filantropía, sin lugar a dudas, nos ofrece la oportunidad de entregar sin esperar recibir a cambio, es una muestra de nuestras profundas raíces culturales de ayudar al prójimo sin esperar nada.

Dentro de la visión del empresario social, se busca ayudar a solucionar los problemas sociales, sin embargo dentro de su estrategia de empresa social debe analizar sus flujos financieros y ver los medios necesarios para hacerse de ellos; donativos y voluntariado son una posibilidad, pero no la única, es por esto que ve otras posibilidades de hacerse de esos recursos como ya lo mencionamos en otro capítulo del presente trabajo.

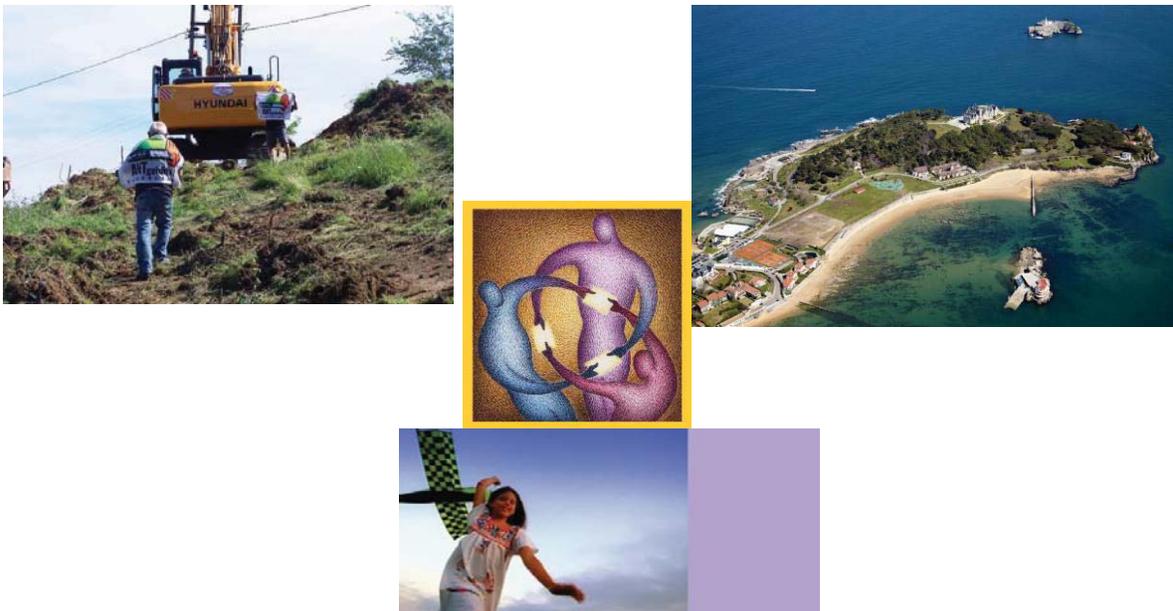
## *Responsabilidad social*

La responsabilidad social corporativa o empresarial (RSE), es una práctica comercial de muchos años en el mercado, que lleva a entender de forma distinta el mercado, de cómo es que mi empresa de negocios debe relacionarse con su entorno, con la sociedad. ¿Por qué decimos que resulta una práctica comercial?, porque es una forma en que las empresas tienen de destinar parte de sus recursos a fines denominados sociales que redundan en el fortalecimiento de la empresa en sí. Dado que le permite estar cerca de sus clientes y stakeholders, tener una presencia en la comunidad y ser una muestra de esa empatía de la empresa con causas o necesidades de la sociedad del país en el cual realiza sus actividades comerciales. Entre estas actividades se incluyen el compromiso de la misma empresa con el respeto al medio ambiente y temas de ética empresarial y buen gobierno. Esto puede parecer un tema de marketing pero va más allá: al hablar del fortalecimiento de la marca, no sólo se lleva al tema de percepción, sino del actuar interno dentro de una organización; cuando hablamos de un compromiso de una entidad con cierta actividad, debe redundar en el hacer del personal hacia dicho tema, modifica actitudes y, por ende, los enfoques de negocio que realiza la organización.

Esta actividad es necesaria ya que permite que parte de esas utilidades que obtienen las empresas comerciales tengan como fin financiar la solución de problemas sociales. Es por esto que resulta fundamental incentivar dicha actividad. Muchas veces es fuertemente criticado el interés de las empresas que lo realizan. Es claro que esas empresas buscan fortalecerse con dichas actividades, buscan generar valor de marca. Sin embargo, no hay que olvidar que son empresas que deben dar resultados financieros y si destinan recursos a actividades sociales deben mostrar a sus accionistas que eso también les redunda en aspectos positivos para el desarrollo de la organización.

No olvidar que para obtener una negociación exitosa se debe ser capaz de realizar el proceso de empatía, conocer qué es lo que mueve a nuestra contraparte a actuar de la forma en que lo hace. ¿Por qué siempre está en la búsqueda del número? En ese momento, si somos capaces de comprenderlo y lograr que él nos comprenda, tendremos ese proceso que (Covey, 2004) llama sinergia empática.

El proceso de sinergia empática apoya enormemente para sumar esfuerzos y lograr concretar nuestros sueños y los de nuestra contraparte. Es en este momento que se genera lo que se denominamos: entorno de riqueza. Ese entorno en donde cada una de las partes conoce los fines que mueven a sus colegas: qué persiguen, qué buscan ganar y, en ese momento, cada quien tira y logra obtener lo que buscan. Obteniendo eso que denominamos ganar – ganar.



*Ilustración 28: Entorno de riqueza. Ganar - ganar social<sup>30</sup>*

Cómo ven la RSE en algunos entornos: Para mediados del 2008, HBR realizó un par de mesas de discusión en México y Chile, sobre *¿Cómo es que ven la RSE*

<sup>30</sup> <http://www.ingarnet.com.ar/images/noticias/efectividad.jpg>; Septiembre 2012  
<http://euskalherria.indymedia.org/images/2012/05/80557.jpg>,  
[http://www.centenariopalaciomagdalena.com/es/wp-content/uploads/2012/04/aerea\\_peninsula\\_magdalena2.jpg](http://www.centenariopalaciomagdalena.com/es/wp-content/uploads/2012/04/aerea_peninsula_magdalena2.jpg);  
<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/uploads/images/desarrollo.jpg>

*algunos líderes empresariales?* Su reflexión conduce a visiones distintas del mismo concepto y los enfoques que cada parte del mundo da, habla que en Europa le dan un enfoque de derechos humanos, civismo empresarial y medio ambiente. En Norteamérica, velan por derechos humanos, gobierno corporativo y corrupción. En Asia, van hacia la dignidad humana y comercio libre. América Latina busca por incluir el tema de combate a la pobreza<sup>31</sup>.

Hablan de que RSE no es caridad, no es filantropía, no es marketing. Debe ser voluntario y es el empresario mismo el que debe llevar el liderazgo de implantación en su empresa. Con esto se busca que el concepto pase a ser un estándar de mercado y que, a pesar de ser voluntario, pueda ser medido y certificado de forma que RSE se transmita a toda la organización y puedan saber que tan bien lo están realizando.

Se menciona que la presión de los acuerdos comerciales invita a las industrias a participar en el tema, lo cual habla de otro enfoque sobre la globalización y los compromisos que deben asumir las empresas para insertarse en los mercados globales<sup>32</sup>.



**Ilustración 29:** Cambio climático, presiona a un actuar distinto

<sup>31</sup> Harvard Business Review. *RSE Una nueva definición para México*. Septiembre 2006

<sup>32</sup> Harvard Business Review. *Hacia enfoque integral de RSE La perspectiva chilena*. Septiembre 2006

Los retos de la RSE son amplios y van a seguir avanzando en el mundo empresarial, sin embargo no corresponden con los fines básicos de la empresa. La RSE busca acercar el hacer de las empresas a su sociedad, a su entorno, pero no renuncia a su fin fundamental que es generar valor a los accionistas. De forma que su labor resulta complementaria y, por supuesto, es importante que más empresas de negocios se vinculen a la RSE ya que con esto será más sencillo que esos fines del empresario social se puedan lograr.

Para el empresario social, lograr alianzas con empresas de negocios que buscan la RSE es factor de éxito, dado que de ellas pueden obtener no sólo recursos económicos, sino otros medios que son importantes para alcanzar sus metas: acceso a mercados, medios de distribución, publicidad de su causa, innovación, nuevas tecnologías, nuevas formas de administrar el negocio..., etc.

# México en el contexto del empresario social

Los problemas que México enfrenta son importantes dada la fuerte desigualdad existente en nuestro país.

Oportunidad	Indicador
Pobreza	52 millones de mexicanos viven en pobreza. De acuerdo con información del Consejo Nacional de Evaluación para la Política de Desarrollo Social (Coneval), en el 2010, 11.7 millones de hombres y mujeres se encontraban en pobreza multidimensional —que tienen varias carencias y están por debajo de línea base de ingreso—.
Desempleo	Se habla de que el 5.2% de la PEA no tiene empleo; sin embargo, otro indicador del Inegi menciona que existe un 10.7% de la PEA que está en condición de búsqueda de trabajo adicional. <sup>33</sup>
Inseguridad	En cifras del ICESI, se habla de que el 13.1% de los hogares del país sufrieron algún tipo de delito en sus integrantes en 2008 <sup>34</sup> , un 11.5% de la población del país. Se habla de que la guerra contra el narcotráfico ha incrementado la violencia en el país: 39 mil 353 muertes en este proceso.
Educación	Se habla de que en México 23.2 millones están en rezago educativo; 7 millones son analfabetas; 1.4 millones de niños no asisten a la escuela <sup>35</sup> , A nivel mundial, México tiene el lugar 55 en el Índice Educación para Todos.
Economía informal	Según cifras de la OCDE, la economía informal representa el 32.2% del PIB <sup>36</sup> ; para la OIT el 55.6% de los trabajadores están empleados en empresas informales y hogares. <sup>37</sup>
Agua	11 millones de personas aún carecen de acceso a agua potable y cerca de 15 millones de personas no tienen acceso a alcantarillado. <sup>38</sup>
Poblacional y medioambiente	En 2007 se estima que se generaron 36.9 millones de toneladas de residuos sólidos urbanos, equivalentes a 101 mil toneladas al día. <sup>39</sup>

<sup>33</sup> Cuadro Resumen Ocupación y Empleo. Inegi.

<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=25433&t=1>. 5 de Agosto 2011

<sup>34</sup> Instituto ciudadano de estudios sobre la inseguridad A.C. <http://www.icesi.org.mx/estadisticas/estadisticas.asp>. 5 de Agosto de 2011

<sup>35</sup> Red Voltaire. <http://www.voltairenet.org/Educacion-en-Mexico-cada-vez-mas>. 5 de Agosto 2011

<sup>36</sup> CEDI. Centro de documentación e información Mtro. Jesús Silva Herzog. 16 de agosto de 2011.

<sup>37</sup> Sara Ochoa León. CESOP. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. 16 de agosto de 2011.

<sup>38</sup> Pronatura AC. [http://www.pronatura.org.mx/agua\\_mexico.php](http://www.pronatura.org.mx/agua_mexico.php). 16 de agosto de 2011.

<sup>39</sup> Informe de la situación del medio ambiente en México. Semarnat. Edición 2008.

[http://app1.semarnat.gob.mx/dgeia/informe\\_2008/00\\_intros/pdf.html](http://app1.semarnat.gob.mx/dgeia/informe_2008/00_intros/pdf.html).

Al hablar del fenómeno del empresario social en México, se encuentran muchos casos de personas que han decidido dedicar su vida a la resolución de problemas sociales.

En palabras de Ashoka, México es un gran productor de empresarios sociales; sin embargo, en la cotidianidad de las personas pareciera que el concepto no les resulta familiar y, por supuesto, la relación que hacen con el fenómeno de filantropía es obligada, dado que es nuestra referencia natural.

Ya citado Iniciativa México ha puesto en la mente de los ciudadanos mexicanos esa necesidad de voltear hacia nuestro entorno y ver qué podemos aportar para que las cosas vayan mejor en nuestra sociedad.

Qué elementos de acción podemos ejemplificar que están sucediendo en México.

En este sentido, se realiza un acercamiento a algunos casos que pueden ejemplificarnos la importancia de este fenómeno y cómo pueden ayudar al desarrollo de nuestra nación, abriéndonos a nuevos escenarios y rompiendo paradigmas sobre la forma tradicional de hacer negocio y de asistencia social.

Se resalta el valor social que la organización está aportando a la sociedad en algunas de las necesidades prioritarias.

## *Necesidad social: Disminuir corrupción.*

La corrupción es un problema que está presente en prácticamente todas las sociedades del mundo. Sólo que en algunas alcanza niveles excesivamente altos. Una consecuencia grave de la corrupción es que es un promotor de la pobreza. La corrupción no es un problema exclusivo del gobierno, se puede encontrar en personas de todos los niveles, ámbitos empresariales, organismos no gubernamentales, etc.

México en relación a la corrupción ha sufrido retrocesos, *Transparencia Internacional* lleva a cabo un estudio denominado *Índice de Percepción de Corrupción 2008*: TI muestra a México en el lugar 72 de 180 países estudiados. Es importante remarcar que en 2006, México se encontraba situado en el lugar 70<sup>40</sup>.

2008, México: Lugar 72. 2006, México: en el lugar 70  
Percepción de Corrupción [Transparencia Internacional]

Esto indica que el problema de corrupción en nuestro país se deteriora, si observamos otro estudio realizado por *Transparencia Mexicana (TM)* de igual forma los indicadores muestran un retroceso.

*Transparencia mexicana*, en su estudio de 2010, reporta 200 millones de actos de corrupción, mientras que, en 2007, fueron 197 millones en el uso de servicios públicos provistos por autoridades federales. En el 2010, TM transmite que el costo para los hogares mexicanos de una mordida fue de 165 pesos en promedio, mientras que en el 2007 fue de 138 pesos.

<sup>40</sup> Transparency international. [http://www.transparency.org/news\\_room/in\\_focus/2008/cpi2008/espanol](http://www.transparency.org/news_room/in_focus/2008/cpi2008/espanol). Consulta: 11 de marzo de 2011

Una cifra trascendente es cuánto destinaron los hogares mexicanos de sus ingresos para atender una mordida (Acto de corrupción): en 2010 fue, en promedio, de 14%; sin embargo, cuando nos trasladamos a hogares de hasta 1 salario mínimo, la cifra destinada a atender un acto de corrupción implica el 33% de su ingreso.

Si bien el presente estudio no se encuentra dirigido a realizar un análisis detallado de la corrupción, el presentar estas cifras permite, por un lado, denotar el tamaño de la necesidad que México tiene de atender el problema de corrupción; y, por otro, ver el campo de acción existente para un emprendedor social

Si regresamos a nuestra fórmula:

$$\text{Valor} = \text{beneficio} - \text{costo}$$

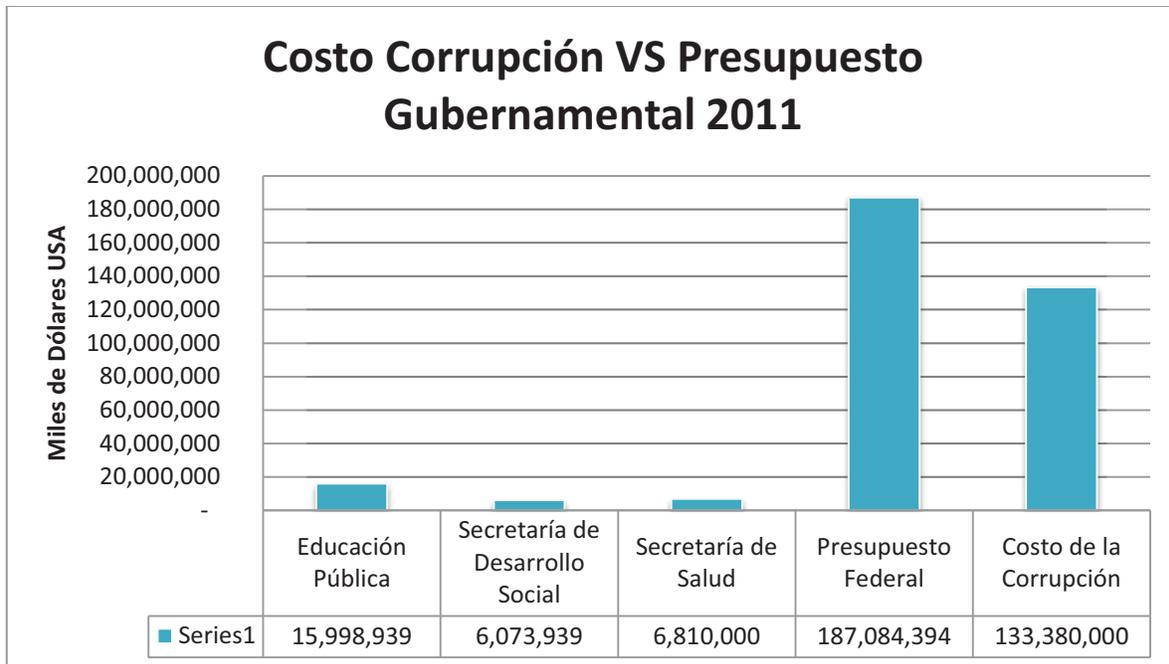
En este caso, el valor que tiene para México resolver la situación de corrupción es enorme, dado que el beneficio afecta positivamente prácticamente a toda la población del país y nos lleva a impactar de forma directa a los sectores más pobres de nuestra nación.

Transparencia Mexicana comparte que se destinaron 32 mil millones de pesos en atender situaciones de corrupción.

*El economista* compartió un estudio de KMPG en donde se denota que la corrupción representa el 9% del PIB<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> El Economista. <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2011/04/21/corrupcion-freno-mexico-kpmg>. Consulta: 11 de marzo de 2011.



*Ilustración 30: Comparativo Corrupción en México con el Presupuesto Federal 2011*

En este sentido se resalta la pregunta.

**¿Cuánto está dispuesto a invertir nuestra nación para que realmente se resuelva este problema que limita nuestro crecimiento?**

[El empresario social en la búsqueda de solución: Transparencia Internacional, Transparencia Mexicana](#)

En este caso, la actuación del empresario social ha sido amplia, la creación de entidades como son Transparencia Internacional —creada en 1993— y Transparencia Mexicana —fundada en 1999— han influenciado en la forma en que la sociedad entiende el problema de la corrupción, ofreciendo metodologías de medición, así como la creación de foros nacionales e internacionales, conferencias, estudios que permiten influenciar positivamente en las sociedades.



*Ilustración 31: Llamando la atención de la sociedad<sup>42</sup>*

Algunos de los productos encontrados en estas organizaciones sociales:

### **Transparencia mexicana**

1. Índice Nacional de Corrupción y Buen gobierno. Estudio trianual.
2. Taller sobre medición de corrupción.
3. Manual Ciudadano. Supervisar y vigilar la operación de los programas sociales de la Secretaría de Desarrollo Social, a través de participación ciudadana. Se realiza en conjunto con Secretaría de Desarrollo Social, TM y 400 organizaciones ciudadanas de todo el país.

### **Transparencia Internacional**

1. Índice de percepción de corrupción. Estudio realizado en 180 países en el sector público. Permite realizar comparaciones entre los países.

---

<sup>42</sup> [http://www.123rf.com/photo\\_15118053\\_building-cost-construction-cost-concept-model-of-house-under-construction-rough-construction-and-mon.html](http://www.123rf.com/photo_15118053_building-cost-construction-cost-concept-model-of-house-under-construction-rough-construction-and-mon.html), Septiembre 2012

2. Índice de sobornos pagados. Ranking de las 28 economías más grandes del mundo, en donde se mide la percepción de los empresarios en el pago de sobornos para hacer negocios.

¿En dónde influye la corrupción?:

1. Genera pobreza
  1. De ahí se deriva la salud.
2. Disminuye el interés de los empresarios en invertir, de ahí.
  1. Crece el desempleo.
  2. Se genera violencia social.
  3. Crece la inseguridad.

La estrategia de Transparencia Mexicana ha sido la de integrar esfuerzos

1. Social civil
2. Gobiernos
3. Empresas

Ofrecen alternativas de solución a un problema que los gobiernos del mundo por sí solos no han sido capaces de resolver.

### *Valor social*

---

El cuantificar el valor social en la actuación de Transparencia Internacional y Transparencia Mexicana podemos encauzarlo entre otros aspectos en:

1. A cuántas personas llegan los productos o servicios que realizan.
  - a. Directa. Miles gracias a la difusión de sus informes.
  - b. Indirecta. Grandes zonas urbanas.
2. Comportamiento en el fenómeno a nivel:

- a. Percepción. La gente siente que el fenómeno se incrementa o disminuye.
- b. Acciones o actos asociados a corrupción.

En este sentido, se habla ya de una búsqueda más cuantitativa del valor aportado por las organizaciones sociales.

## *Necesidad social: Desnutrición infantil.*

La desnutrición infantil en México no es una consecuencia mecánica de la escasa disponibilidad de alimentos en el hogar (Peña y Bacallao, 2000)

Una sociedad que no atiende de forma inmediata problemas de desnutrición en sus niños tiene entre varias consecuencias: una perspectiva de futuros pobres, ya que el problema de salud actual se traduce en un problema de competitividad futura.

“La desnutrición es un estado de deficiencia en el consumo o biodisponibilidad de energía y/o nutrimentos que repercute negativamente en la salud de quien la padece”. (Ávila Curiel & Shamah Levy, 2005).

La desnutrición infantil genera diversas distorsiones acordes con el nivel de deficiencia que se presenta: al considerarse leve, no existen riesgos de secuelas importantes; al clasificarse como moderado, se considera que no se compromete la vida, pero el riesgo de secuelas es alto y; si se diagnóstica como grave, es que está en riesgo la vida<sup>43</sup>. En un estudio realizado en 1999 por la Encuesta Nacional de Nutrición se consideran las siguientes cifras para población menor a 5 años.

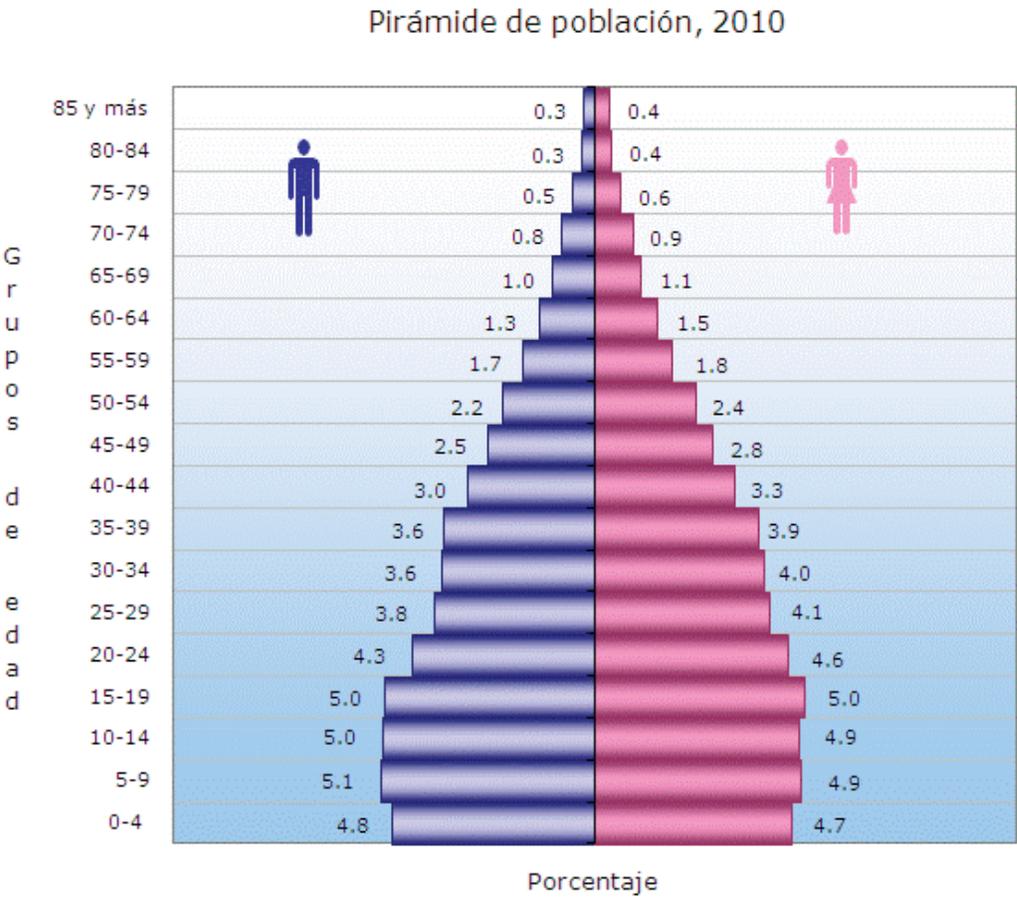
Estado de Nutrición	Rural	Urbana
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
No desnutridos	58.8	76.2
Desnutrición Leve	28.9	18.4
Desnutrición Moderada y Grave	12.3	5.4

<sup>43</sup> Ávila, S. *Diagnóstico de la magnitud de la desnutrición infantil en México*. Consejo Nacional de Población. 2005. p100

Sin embargo, un estudio realizado en 2008 por Visión Mundial, en México, en 350 comunidades de 9 estados, encuentra que el 55.74% de los niños de esas comunidades con niveles de desnutrición.

Los estudios muestran distintas perspectivas y que una estadística de un país mezcla entre estados de baja prevalencia con estados de alta prevalencia.

Ahora bien, al ver las cifras del estudio realizado por la Encuesta Nacional de Nutrición en 2006, y de persistir estas cifras bajo la población existente en México en el 2010, tendríamos las siguientes cifras considerando solo población menor a 5 años.



*Ilustración 32: INEGI. Censo de Población y Vivienda, 2010*

Total de población menor a 5 años: 9.5%, que se traduce en 10, 672, 000 niños.<sup>44</sup>

Estado de Nutrición	Rural	Urbana	Total
	Miles de niños	Miles de niños	Miles de niños
No desnutridos	6,275	8,132	14,407
Desnutrición leve	3,084	1,963	5,047
Desnutrición moderada y Grave	1,312	576	1,888

De las cifras anteriores se desprende que alrededor de 2 millones de niños en México sufren un nivel de desnutrición que pone en riesgo su futuro y, de la mano, el futuro de nuestra Nación.

### **Niveles de desnutrición moderada y grave<sup>45</sup>**

Tomando como base el estudio de la UNICEF sobre la desnutrición infantil, la desnutrición aguda moderada es la de aquel niño que pesa menos de lo que corresponde a su altura. En la desnutrición aguda grave, el niño tiene un peso muy por debajo del estándar de referencia para su altura. Conlleva un alto riesgo de mortalidad. Su riesgo de muerte es 9 veces superior que la un niño en condiciones normales.

### **Desnutrición crónica**

Este niño presenta un retraso en el crecimiento. Indica una carencia de nutrientes durante un tiempo prolongado, aumenta el riesgo de que contraiga enfermedades y afecta el desarrollo físico e intelectual del niño. El problema puede comenzar antes de nacer, y se debe actuar durante el embarazo y antes de que el niño cumpla dos años. Las consecuencias de la no atención son irreversibles y se harán sentir durante toda su vida.

<sup>44</sup> Cifras de INEGI, Censo Nacional de Población 2010.

<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=17484>. Consulta: 02 / Junio / 2012

<sup>45</sup> UNICEF, <http://www.unicef.es/sites/www.unicef.es/files/Dossierdesnutricion.pdf>, Consulta: 02 de Junio de 2012.

“La desnutrición actúa como un círculo vicioso: las mujeres desnutridas tienen bebés con peso inferior al adecuado, lo que aumenta las posibilidades de desnutrición en las siguientes generaciones.

La desnutrición, al afectar la capacidad intelectual y cognitiva del niño, disminuye su rendimiento escolar y el aprendizaje de habilidades para la vida. Limita por lo tanto, la capacidad del niño de convertirse en un adulto que pueda contribuir, a través de su evolución humana y profesional, al progreso de su comunidad y de su país” (UNICEF, 2011).

### El empresario social en la búsqueda de solución: *Un Kilo de Ayuda*<sup>46</sup>

---

*Un Kilo de Ayuda* es una organización sin fines de lucro que busca erradicar la desnutrición infantil en México.

*Un kilo de ayuda* nace como un esfuerzo de particulares para atender necesidades de alimento de la población, intercambiando alimento por trabajo comunitario. Su evolución es constante: en un inicio obtienen el alimento de excedentes de organizaciones internacionales; sin embargo, situaciones los obligan a cambiar la estrategia, en este punto se puede ver en acciones el espíritu emprendedor, que los impulsa a no vencerse y seguir apoyando a las comunidades que en ese momento incluían al estado de Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, y Michoacán.

---

<sup>46</sup> <https://www.unkilodeayuda.org.mx/>, Septiembre 2012



*Ilustración 33: Espiritu Emprendedor<sup>47</sup>*

Los nuevos tratados firmados por México obligan a los fundadores a cambiar la estrategia de obtención de alimento. José Ignacio Álvarez —líder fundador de la organización— y sus integrantes, buscan métodos novedosos para recaudar alimentos; después de varios esfuerzos, llegan a la novedosa tarjeta en la cual en un comercio un cliente puede adquirirla y, con esto, garantizar que será entregado un kilo de alimento a una persona necesitada.

En este momento podemos ver un incremento en el valor social:



*Ilustración 34: Innovación social<sup>48</sup>*

<sup>47</sup>[http://www.123rf.com/photo\\_15098854\\_winter-blue-sky-with-snowflakes-stars-and-milky-way.html](http://www.123rf.com/photo_15098854_winter-blue-sky-with-snowflakes-stars-and-milky-way.html), Septiembre 2012

<sup>48</sup>[http://www.123rf.com/photo\\_14206298\\_lamp-and-word-social-concept.html](http://www.123rf.com/photo_14206298_lamp-and-word-social-concept.html), Septiembre, 2012

Acorde con su página de internet, los primeros aliados en este esquema de tarjetas son *Aceite Gloria*, arroz y frijol *Covadonga*, *Nutrileche* y chiles *La Costeña* y el apoyo de *Banco Nacional de México*. Este esquema les permite multiplicar sus operaciones y poder llegar al punto de entrar a grandes cadenas comerciales. Este punto lo logran en 1994, cuando Grupo Aurrera (hoy Wall Mart), comienza la distribución de las tarjetas de ayuda. En este momento todavía permanecía el fin social original, que es un programa de alimentos para apoyar a las comunidades más necesitadas de las demarcaciones. Es para finales de los 90 que cuenta con el apoyo de Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán, y logran determinar un programa que permite determinar los niveles de desnutrición infantil y con esto poder aportar una solución a un problema que en palabras del líder es *la peor de las pobrezas*.

El programa de nutrición nace con 4 acciones dirigidas a vencer la desnutrición infantil, es entonces que el programa de alimentos se transforma en un programa de nutrición.

A ese momento, la organización declara tener 10,300 puntos de venta de sus tarjetas, en más de 1000 establecimientos en el país.

Al día de hoy, su programa de nutrición evoluciona a 6 pasos, que son el componente fundamental del compromiso de UKA de erradicar la desnutrición infantil en México.

Es en este punto donde podemos observar la base del valor social que esta organización busca aportar a nuestro país.



*Ilustración 35: Acciones UKA 6 Pasos<sup>49</sup>*

## Visión UKA

Erradicar la desnutrición infantil en México en el 2023.

### *Sustentabilidad económica*

Acorde con su página de internet, UKA refleja una estrategia clara para obtener soporte a su causa, en donde incluye patrocinadores, voluntariado, participación gubernamental y de líderes de opinión sobre el tema que busca solucionar.

Patrocinadores	En su página refleja varios patrocinadores particulares que denomina aliados, entre los que destacan Antad, Chedraui, Comercial Mexicana, fundación Wall Mart México.
Participación gubernamental	UKA involucra a los gobiernos y refleja tener como aliados a los gobiernos de Estado de México, Chiapas, Yucatán y Oaxaca.
Líderes de opinión	UKA destaca la participación del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán y organiza diversas pláticas y conferencias con líderes del ramo de la nutrición.
Productos	UKA declara tener productos como son sus tarjetas de <i>Un Kilo de</i>

<sup>49</sup> [https://www.unkilodeayuda.org.mx/nutricion/nuestro\\_trabajo/](https://www.unkilodeayuda.org.mx/nutricion/nuestro_trabajo/), Septiembre 2012

	<i>Ayuda</i> , tarjetas de descuento en restaurantes, <i>funnels</i> en centros comerciales, cajeros automáticos de Scotia Bank, que le sirven como soporte a su causa para recaudar fondos.
Campañas	UKA declara tener campañas de boteo, así como programa de padrinos, depósitos constantes en sus cuentas de recaudación, programas de recolección en colegios, campañas en facebook. Diversas formas de hacerse llegar de apoyo por parte de la sociedad.
Difusión	Cuenta con aliados que le permiten difundir su causa en diversas fuentes. En su página declara tener una alianza con Interalia como soporte para marketing digital

### *Rendición de cuentas.*

---

El aspecto de rendición de cuentas es algo que resulta fundamental para una organización social; UKA declara en su página de internet contar con la autorización de donataria. Sus estados financieros son auditados por Pricewaterhousecoopers S.C., uno de los 10 principales despachos de consultoría a nivel mundial. Declara que la metodología que aplica cuenta con el aval del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán. No muestra más información al público en general sobre los montos que ha recibido de donaciones.

En cuanto a la cobertura declara atender a más de 40 mil niños en los siguientes estados:

- ⊕ Yucatán.
- ⊕ Chiapas.
- ⊕ Oaxaca.
- ⊕ Guerrero.
- ⊕ Puebla.
- ⊕ Estado de México.
- ⊕ Veracruz.
- ⊕ San Luis Potosí.

Un gran reto es poder determinar el valor social que tiene un esfuerzo al atender una necesidad de la comunidad. Listando los beneficios que podemos encontrar en el esfuerzo actual de UKA, así como en la visión de México que tienen.

## Declaraciones

### Programa Integral de Nutrición UKA

1. Vigilancia nutricional.
2. Detención de la anemia.
3. Educación nutricional.
4. Paquete nutricional.
5. Evaluación del neurodesarrollo.
6. Agua segura.

## Situación actual del país.

En su página de internet, UKA declara cifras importantes con respecto al problema de la desnutrición infantil en México.

*Prevalencia de desnutrición crónica: 12.5% a nivel nacional,  
el esperado para considerar erradicado el problema es menor al 2.5% de la población.*

1. Zona norte del país: 6.9%
2. Zona Sur del país: 25.6%

Los estados más afectados:

- ⊕ Chiapas. 27%
- ⊕ Guerrero. 22.1%
- ⊕ Oaxaca. 21.6%
- ⊕ Yucatán. 20.3

Una referencia fundamental es ver cuál es la visión de atención del problema

UKA considera que persigue que para el 2023 exista un nivel de prevalencia menor al 2.5% de los niños menores de 5 años

### *El Reloj de la desnutrición*

---

Existe un esfuerzo realizado por el Instituto Nacional de Ciencias Medicas y Nutrición Salvador Zubirán.

Dicho estudio considera elementos como el Censo Nacional de Talla, Encuestas Nacionales de Nutrición, Estudios del Consejo Nacional de Población.

Si utilizamos su herramienta que se puede localizar en:

[http://201.122.140.254/slan/cont\\_desnut/niv\\_nac\\_2.asp](http://201.122.140.254/slan/cont_desnut/niv_nac_2.asp)

Página del reloj de la desnutrición

Consultando dicha página existen:

690,680 niños desnutridos.

[Consulta del 02 de Junio del 2012 existen en México]

Utilizando su herramienta de proyección:

223,233 niños desnutridos.  
Para el 31 de Diciembre del 2029 existirán en México.

Comparando esta cifra con la proyección de niños menores de 5 años para el 2030, bajo cifras del Consejo Nacional de Población, existirán en México 8,270 mil niños menores de 5 años.

Con lo anterior  
2.70%  
Será la prevalencia de desnutrición infantil en México.

Haciendo el cálculo para el año 2023 tenemos las siguientes cifras: Para el 31 de diciembre de 2023, el reloj de la desnutrición nos arroja una proyección de: 307 893 niños desnutridos. Comparando con las proyecciones de Conapo de la población estimada: 8, 812 mil niños menores de 5 años.

Con lo anterior el nivel de prevalencia de desnutrición infantil para el 31 de diciembre de 2023 es de:  
3.49%

El valor social de este tipo de empresarios sociales es importante, no solo habla de apoyar un esfuerzo social, sino acelerar la mejora.

**Cuánto vale para nuestro país que un problema como la desnutrición infantil se solucione en tan solo un lustro antes de lo que la inercia natural nos viene dando.**

## Necesidad social: empleo pleno

Una de las necesidades fundamentales del mundo contemporáneo es la posibilidad de tener acceso a un empleo pleno y digno. Este rubro se considera como una pieza fundamental para poder vencer el flagelo de la pobreza.

Si bien el concepto de pobreza es muy complejo y tiene varios componentes, el empleo resulta básico para que las personas puedan tener acceso a sus satisfactores mínimos que les permitan desenvolverse socialmente.

Dentro de los objetivos del milenio del Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo, se lista como primer reto el erradicar la pobreza extrema y hambre<sup>50</sup>.

Un rubro que contribuye a este objetivo es: Conseguir el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidas las mujeres y los jóvenes. Bajo la tendencia actual en el mundo esta necesidad no se está logrando obtener y las regiones más poderosas del mundo están sufriendo las consecuencias de la crisis iniciada en octubre de 2008.

Bajo cifras de la ONU–PNUD, en las regiones desarrolladas la tasa de ocupación decayó de 56.8%, en 2007 al 55.4% en 2009.

El PNUD lista que existe en el mundo en desarrollo una fuerte tendencia a que las personas cuenten con un “empleo vulnerable”, el cual se caracteriza por contrataciones laborales informales, falta de protección social, bajos salarios, y un ambiente laboral complejo, difícil.

---

<sup>50</sup> PNUD, [http://www.undp.org/content/undp/es/home/mdgoverview/mdg\\_goals/mdg1/](http://www.undp.org/content/undp/es/home/mdgoverview/mdg_goals/mdg1/). Consulta: 05 de Junio de 2012

En el entorno mexicano se estima que existen alrededor de 50 millones de personas en posibilidad de trabajar, lo que se denomina Población Económicamente Activa (PEA), esto según cifras del INEGI.

Bajo cifras oficiales producidas por el INEGI, se considera que el 4.86% de la PEA está en situación de desempleo. En México es importante acotar la forma en que se mide el porcentaje de desempleo. El INEGI considera a una persona en situación de empleo si ésta es mayor de 14 años y trabajó al menos seis horas a la semana. Es por esto que a la par del desempleo debemos sumar la cifra de las personas denominadas como subempleadas: Personas que cuentan con un empleo y declaran tener la necesidad y disponibilidad para trabajar más horas que las que su posición actual les ofrece.

La tasa de personas en situación de subempleo en México es de 8.6% de la población ocupada.

Se menciona un escape natural del desempleo, denominado economía informal. Las cifras alrededor de este fenómeno son disímbricas y dependen de la fuente. Según cifras del INEGI, en su estudio *Encuesta Nacional del Empleo (ENOE)*, en el primer trimestre de 2012 el número de personas que laboran en el sector informal es de 13 millones 702 mil.<sup>51</sup> Lo anterior es el 29.1 % de la población ocupada.

---

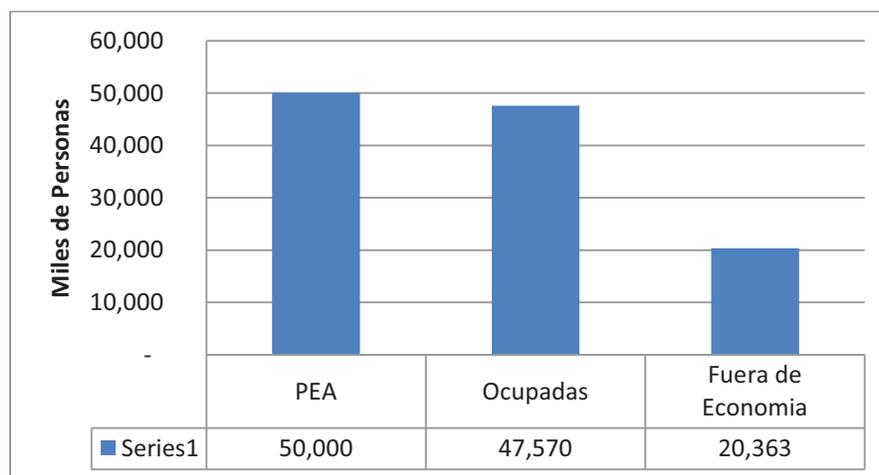
<sup>51</sup> OEM. <http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n2541566.htm>. Consulta: 05 de Junio de 2012

Las cifras anteriores se representan en la siguiente tabla.

México empleo	%	Miles de personas
PEA		50,000
Ocupadas	95.14% de PEA	47,570
Desempleadas	4.86% de PEA	2,430
Subempleadas	8.6% de las ocupadas	4,091
Informales	29.1% de las ocupadas (bajo cifras oficiales INEGI)	13,842
Fuera de economía		20,363

### Fuera de economía: Sin empleo, subempleo, informalidad

Alrededor de 20 millones de personas en México se encuentran fuera de las posibilidades de acceder a la seguridad social, créditos bancarios, pensión y el resto de satisfactores a las que un empleado formal o empresario puede acceder como fruto de su trabajo. Esto sin sumar el resto de personas ocupadas y que no cuentan en México con un salario que les permita acceder a una vida digna.



*Ilustración 36: Comparativo Personas Ocupadas vs Personas Fuera de Economía<sup>52</sup>*

<sup>52</sup> Cifras Inegi Encuesta Nacional del Empleo 1er Trimestre 2012

Para intentar explicar la situación anterior surgen múltiples posibilidades: bajo nivel educativo de las personas, bajo nivel de competitividad, actividad económica en México sumamente baja, los niveles de delincuencia que desalientan la inversión. Sin embargo no debemos dejar de lado la tendencia en el mundo —ya sea desarrollado o en vías de desarrollo—, la tecnología avanza y esto hace que la industria, el campo e incluso el sector servicios requiera menos mano de obra para poder producir.

Al requerirse menos personas en un sector y aumentar la cantidad de personas que ofertan su trabajo, provoca que los sueldos se vean presionados a la baja. Y genera el ciclo en el cual nos encontramos: mayor mano de obra, más barata, menos empleo, más pobreza, más delincuencia, menos dinamismo de la economía, menos compras, menos producción, más desempleo, etc.

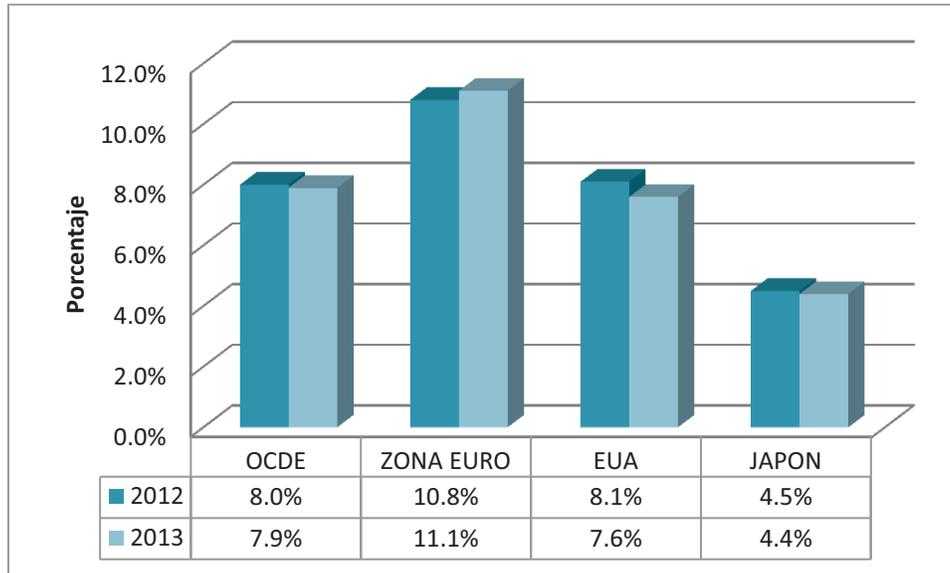


*Ilustración 37: Circulo Vicioso Desempleo - Menos Ventas - Menos Producción<sup>53</sup>*

Nuevamente estamos en el punto de inflexión en donde debemos buscar caminos que le den salida a un problema que no es nuevo, ya que la situación se ha vivido durante muchas décadas ya. La escena se parece a ese juego de niños en donde

<sup>53</sup> [http://www.123rf.com/photo\\_9822583\\_vector-concept-of-financial-crisis.html](http://www.123rf.com/photo_9822583_vector-concept-of-financial-crisis.html), Septiembre 2012

se compite por una silla, siempre alguien queda fuera y, al final, gana el que se queda con la única silla; sólo que en nuestra realidad del empleo el juego no resulta divertido.



*Ilustración 38: Desempleo en el mundo<sup>54</sup>*

Hay que dejar de pelear por una silla, debemos generar muchas sillas, cuando menos la nuestra.

Oz

Una tendencia mundial a 20 años es que existirán los empresarios, las personas que trabajan por su cuenta y los desempleados.

Singularity University

<sup>54</sup><http://eleconomista.com.mx/economia-global/2012/07/10/desempleo-global-permanecera-estancado-hasta-2013-ocde>, Septiembre, 2012

*Fundación-E*<sup>55</sup>, nace en 1999, en un esfuerzo por impulsar la generación de empleo bajo la cumbre Juvenil del Empleo.

### **Visión**

Generar una cultura emprendedora entre los protagonistas de la nueva economía. Formar emprendedores con ideas de negocios viables enmarcadas en el desarrollo sostenible, gente con coraje para emprender proyectos creativos e innovadores, orientados a una consolidación personal de valores. Personas seguras de sí mismas, que se atrevan a soñar y trazarse metas extraordinarias, agentes de cambio, forjadores de su destino.

Convertirnos en una empresa social, global y de alta tecnología, referente para la generación de empleos, construyendo alianzas con el sector privado, público, educativo, financiero y social.

### **Misión**

Generar empresas y empleos dignos, sustentables y de valor agregado, a través de programas de vanguardia y de colaboración interinstitucional, multisectorial, intergeneracional y multicultural.

### **Estrategias**

*Fundación E* construye capacidades que facilitan a las instituciones, a la creación y fortalecimiento de micro y pequeñas empresas, a través de 7 estrategias:

---

<sup>55</sup> <http://www.fundacione.org/mx/>, septiembre de 2012



### **Productos.**

*Fundación – E* ya tiene una gama de productos muy sofisticados, que van desde la configuración de portafolios de emprendedores, asociado con fondos ángeles, programas de apoyo, desarrollo de metodologías para promover el emprendimiento.

En conjunto con la Secretaría de Economía, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y el Instituto Politécnico Nacional, desarrollaron el *Modelo Jóvenes Emprendedores*, modelo que busca desarrollar la cultura emprendedora en personas mayores a 18 años.

El Modelo Jóvenes Emprendedores ha capacitado  
82,600 Personas en México

## **Cursos**

*Fundación-E* cuenta con cursos dirigidos a:

1. Niños.
2. Adolescentes.
3. Adultos.

Ha logrado convenios de colaboración con más de 250 Universidades en México, EUA y Latinoamérica. Adicionalmente, es organismo intermedio reconocido por la Secretaría de Economía, mediante la cual decenas de incubadoras son supervisadas.

### *Sustentabilidad económica.*

---

Los ingresos de *Fundación-E* se soportan entre otros rubros.

- ⊕ Ingresos por la prestación de servicios.
- ⊕ Ingresos por la venta de productos.
- ⊕ Aportaciones de sectores gubernamentales.
- ⊕ Aportaciones por administración de cartera de emprendedores.
- ⊕ Alianzas con fondos nacionales.
- ⊕ Alianzas con fondos internacionales.

Fundación - E declara en su página de internet, que sus estados financieros son auditados por Pricewaterhouse México. Sin embargo, no comparte la información al público.

El valor social de *Fundación–E*, se enfoca principalmente en una incidencia:

1. Directa cuantitativa.
  - a. Número de empleos generados.
  - b. Valor económico de las empresas.
2. Directa cualitativa.
  - c. Cambio en la actitud de las personas ante el empleo. El ciudadano que entra en conciencia de verse empleable.
  - d. Visión de nuevas generaciones que ven como una perspectiva real, el generar su propia empresa.

# Conclusiones

---

*La felicidad comienza cuando somos capaces de hacer que todo sea distinto, sin que nada haya cambiado en realidad.*

Oz

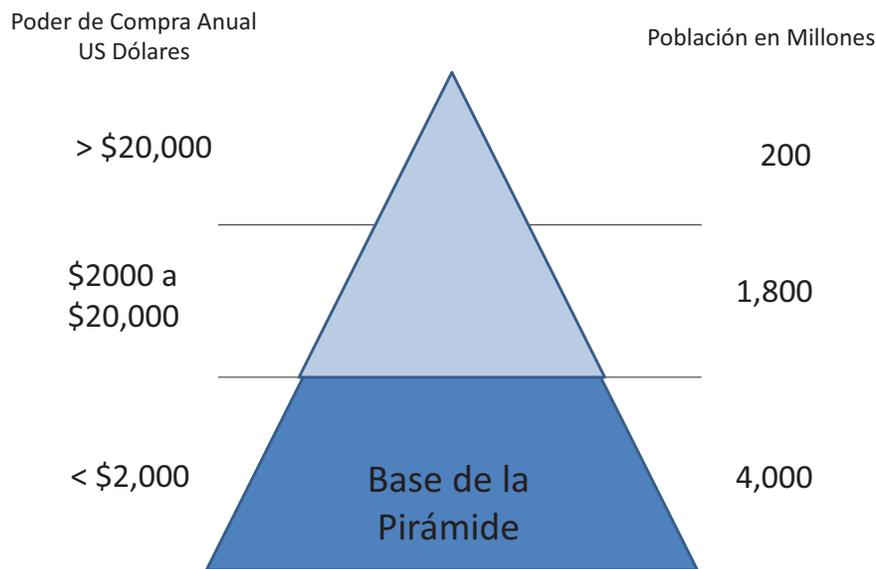
Cada persona es responsable de conseguir que la actividad que realiza cuál sea esta, le redunde en una forma honesta de hacerse de los recursos suficientes para vivir de una manera digna.

El empresario social no está exento, es por esto que se menciona que debe buscar la sustentabilidad económica como una de sus premisas fundamentales para poder potenciar el impacto social de sus soluciones y darle permanencia en el tiempo a su organización, a la par debe darle salida a su proyecto personal de vida y cuidar que cada egreso este fundamentado en indicadores que le den transparencia y transmitan tranquilidad a aquellas personas e instituciones que han confiado en su proyecto.

Se comparten conclusiones sin perder de vista que el objetivo principal del presente trabajo es promover la labor del empresario social, resaltar su impacto positivo, ofrecer un panorama actual de la situación de este modelo de negocio en México y vislumbrar siguientes pasos que permitan el crecimiento del empresario social.

## *El Empresario Social: Una oportunidad de negocio con un enfoque social.*

Las grandes oportunidades que un empresario social tiene desde una perspectiva económica, las podemos visualizar en la siguiente gráfica que se usa para ilustrar los denominados negocios en la base de la pirámide.



*Ilustración 39: Negocios en la base de la pirámide (Prahalad, 2002)*

En la perspectiva de la **Ilustración 39: Negocios en la base de la pirámide**, el valor del mercado del vértice de la pirámide no es mayor al del valor del mercado de la base de la pirámide, esto es considerando la población mundial. Adicional a esta perspectiva, debemos remarcar las cifras de aportación del empresario social al PIB en otras economías:

El 7% del PIB de los Estados Unidos de América  
El 3% del PIB de Reino Unido  
Son generados por sus empresas sociales  
(Murphy & Coombes. , 2009).

Viendo los datos anteriores en una gráfica que compara el PIB del México con el valor económico que el empresario social está generando en Estados Unidos de América.

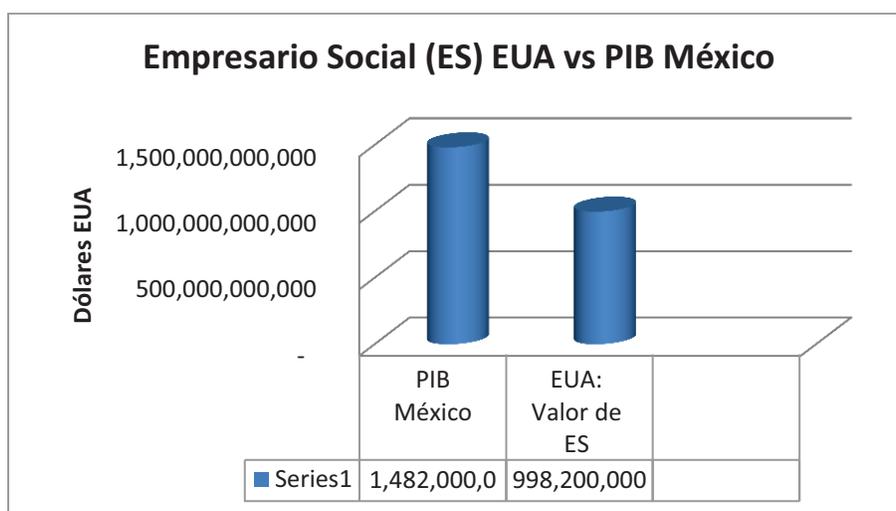


Ilustración 40: Comparativo Empresario Social EUA con el PIB de México

Regresando al valor del mercado y al tamaño de la oportunidad de negocio que tiene un empresario social, veamos el caso de México.

Deciles de hogares	Tamaño de la localidad							
	De 2 500 y más habitantes				De menos de 2 500 habitantes			
	2008		2010		2008		2010	
	Hogares	Ingreso promedio	Hogares	Ingreso promedio	Hogares	Ingreso promedio	Hogares	Ingreso promedio
I	1 159 508	6 971	1 306 973	6 345	1 576 137	6 444	1 600 460	6 014
II	1 606 073	11 694	1 793 585	10 920	1 129 572	11 550	1 113 848	10 726
III	1 913 134	15 732	2 068 262	14 548	822 511	15 514	839 171	14 403
IV	2 103 207	19 586	2 289 324	18 254	632 438	19 510	618 109	18 279
V	2 272 974	23 925	2 361 113	22 320	462 671	23 641	546 320	22 098
VI	2 355 765	29 386	2 508 467	27 010	379 880	29 159	398 966	27 007
VII	2 419 220	36 690	2 567 985	33 103	316 425	36 390	339 448	33 059
VIII	2 490 520	46 560	2 598 077	41 967	245 125	46 339	309 356	41 524
IX	2 530 158	64 325	2 644 396	56 880	205 487	62 718	263 037	56 515
X	2 618 456	144 708	2 723 244	118 713	117 191	129 683	184 191	114 215
<b>Total</b>	<b>21 469 015</b>	<b>45 095</b>	<b>22 861 426</b>	<b>38 841</b>	<b>5 887 437</b>	<b>20 599</b>	<b>6 212 906</b>	<b>20 566</b>

Ilustración 41: Ingreso corriente total promedio trimestral (INEGI, Julio 2011)

La **Ilustración 41**: Ingreso corriente total promedio trimestral, muestra el ingreso corriente trimestral por deciles de hogares<sup>56</sup>, según el tamaño de la localidad (2008-2010)<sup>57</sup>. Precios constantes del 2010. Vemos que hasta el decil VII son hogares con ingresos que giran alrededor de 11,000 pesos mensuales o menos. Al revisar más a detalle la información vemos un gran salto entre el decil IX el decil X, donde prácticamente se duplica el ingreso del hogar.

Según las cifras que presenta INEGI, la cantidad de hogares con ingresos alrededor o menores a 11,000 pesos mensuales supera los: 14 millones de hogares.

14.9 millones de hogares con ingresos que rondan o son menores a 11 mil pesos mensuales

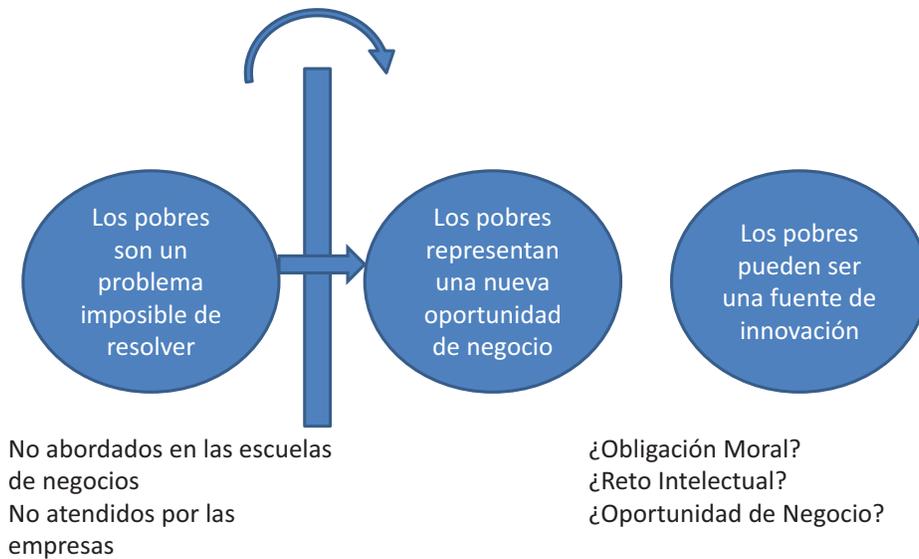
La parte media de la pirámide queda con 5.2 millones de hogares que ingresan entre 11 mil pesos y 20 mil pesos.

2.7 millones de hogares ingresan en promedio 40 mil pesos mensuales

Es en estas cifras que muchos actores económicos han volteado a los sectores de menor ingreso para dar una salida a sus proyectos. Debemos de impulsar el desarrollo del empresario social que permita que las soluciones tengan componentes adicionales a los tradicionales.

<sup>56</sup> Los hogares están ordenados en los deciles de acuerdo con su ingreso corriente total.

<sup>57</sup> Datos del 2008 y 2010 expandidos conforme a estimaciones preliminares de población basadas en el Censo de Población y Vivienda 2010.



*Ilustración 42: ¿Qué está cambiando? (Prahalad, 2002)*

¿Qué cambia en el nicho de la base de la pirámide? Lo que cambia es la forma en que se debe abordar el nuevo mercado. Me permito citar el trabajo de (Karamchandani & Kubzansky, 2011) en el cual nos invitan a tomar en cuenta:

1. ¿Podemos administrar grandes volúmenes de transacciones con bajos márgenes?
2. ¿Podemos trabajar con mercados informales?
3. ¿Podemos mantener bajo control nuestro sobrecosto de operación?
4. ¿Nuestros inversionistas tienen la mente para soportar los tiempos de retorno de la base de la pirámide?
5. ¿Nuestra cultura organizacional está preparada para el tipo de innovación que requiere la base de la pirámide?

Sin embargo, el hecho de que una empresa decida atender las necesidades de la base de la pirámide, no significa que pueda considerarse una empresa social; esto es el fundamento principal para impulsar la difusión y discusión del concepto del empresario social.

## *El empresario social: El cuarto sector*

Las combinaciones que se han dado alrededor del mundo con respecto al tema del empresario social, o emprendedor social o inversión de impacto social, son diversas y han generado una discusión amplia. Sin embargo, al dar una vista alrededor de este nuevo paradigma, debemos discutirlo desde una perspectiva distinta a la que de primera mano se puede generar.

1. No perder de vista que todas las empresas generan impacto social.
  - a. Generan empleos.
  - b. Pagan impuestos.
  - c. Capacitan o preparan a sus empleados.
  - d. Le dan una oportunidad de mostrar sus capacidades a sus colaboradores.
  - e. Resuelven necesidades de sus clientes que los prefieren.
2. Se debe permitir que las personas que decidan construir un nuevo tipo de empresa lo puedan hacer. Sí existen personas que quieren realizar actividades desde una perspectiva distinta a la una empresa *profit*.
  - a. Tan solo en México existen 33 mil organizaciones catalogadas en el sector no lucrativo.<sup>58</sup>
3. Una nueva legislación resulta fundamental, buscando:
  - a. Transparencia.
  - b. Un régimen impositivo que contemple la idea de la reinversión de parte de las utilidades como parte de la configuración de la empresa o visto en la contraparte poner un tope de generación de dividendos.
  - c. La capacidad de recibir donativos, a pesar de que pueda declarar utilidades (con un tope máximo).
  - d. Claridad y transparencia en los sueldos de los colaboradores de la organización.

---

<sup>58</sup> Estimaciones al año 2008 con base en datos del censo económico de 2003.

- e. Una configuración especial al momento de su constitución y el compromiso de hacer públicos sus estados financieros, debidamente dictaminados.
  - f. Un entorno legal que promueva la innovación social.
  - g. Valuación de la generación de riqueza social, económica, ambiental, que permitan dimensionar de una forma más cercana, la relación existente entre el costo operativo con respecto al valor social que la organización social genera.
- 4.** Se habla de un tipo de personalidad jurídica que impulsa a la participación ciudadana de una forma más amplia, que nivela el desarrollo económico, con la generación de riqueza social y que no compromete el medio ambiente. Darle un equilibrio al desarrollo de la nación.
- 5.** La generación de un sistema de métricas de impacto social, que este nuevo tipo de organización debe compartir al público de forma clara y transparente.
- a. Medir el impacto en PIB.
  - b. Medir el impacto social - Medir la mejora en el nivel de desarrollo humano.
  - c. Medir el impacto en la sustentabilidad ambiental.
- 6.** Se debe erigir una institución que certifique y profesionalice a este nuevo sector bajo una perspectiva distinta al actual, con una visión de negocios distinta,
- a. Un negocio social.
  - b. Soluciones innovadoras.
  - c. Bajo un paradigma distinto:
    - a) Viabilidad económica.
    - b) Reinversión de utilidades.
    - c) Impacto social.

El listado anterior incluye sólo algunos de los puntos que buscan generar un clima de discusión amplio, y es por eso que debemos ver al empresario social como un

sector nuevo; dada la perspectiva positiva que presenta requiere un tratamiento distinto que promueva su desarrollo, al mencionar el cuarto sector lo que tratamos de enfatizar es que lo veamos como un siguiente paso al denominado tercer sector: organizaciones de la sociedad civil.

## *El empresario social y la academia en México.*

Son ya varias escuelas en México que están incluyendo el tema del empresario social, inversión de impacto social, innovación social, como parte de su oferta académica.

La Universidad Anáhuac ha lanzado diplomados de inversión de impacto social, y está ya promocionando su maestría en Innovación Social; el ITESM, de igual forma, cuenta con programas alrededor del tema; la Escuela Bancaria y Comercial está trabajando junto con Ashoka para promover el concepto, solo por mencionar algunas escuelas.

La UNAM, siempre preocupada por sembrar en sus egresados la visión social, ha venido sumándose al esfuerzo y debe generar un ambiente de discusión alrededor del tema del empresario social como un modelo de negocio, en donde nuestros jóvenes pueden encontrar una forma digna de ganarse la vida y contribuir a mejorar a nuestra sociedad.

Se debe promover un ambiente de reflexión en donde se pueda pensar en ampliar la oferta académica y generar los cuadros académicos que el tema requiere en los distintos ámbitos:

- a) Licenciatura.
- b) Educación Continua.
- c) Posgrados.

## *El empresario social: Una visión personal*

Da igual que el  
gato sea blanco o negro,  
lo importante es que cace ratones.  
Deng Xiaoping,  
Ex Líder Comunista Chino

Se comentó en un inicio, que el presente trabajo busca promover el interés por este fenómeno que ha generado muchas expectativas dados los resultados positivos, siempre debemos de buscar nuevas opciones de desarrollo y esta es una de esas vertientes que invitan a las personas a:

1. Generar riqueza.
2. No esperar que sean los gobiernos quienes den las soluciones.
3. Ofrecer nuevos caminos a problemas añejos.
4. Crecer en lo personal.
5. Promover el crecimiento y mejoramiento de su entorno.
6. Ser un actor y no un espectador.

El hecho de que en diversos foros se discutan ampliamente las posibilidades que tiene la sociedad contemporánea para salir del momento complicado, es una buena noticia. Nunca debemos de cesar en la búsqueda de nuevos caminos, nuevas posibilidades y, el empresario social, es eso: una nueva posibilidad; sin embargo, no es la única. Me viene a la memoria un comentario de Álvaro Rodríguez Arregui, quien es Director General de Ignia, un fondo de inversión de impacto social:

*Debemos ser cautos y no mostrarnos como los raros del salón, no somos los buenos, sino un grupo de empresarios que tratan de darle un enfoque distinto a la forma de hacer negocios.*

El empresario social mexicano sueña con una legislación que promueva su desarrollo y le permita tener una mayor transparencia, busca que lo que ahora es un sector, el sector de impacto social, crezca y se convierta en una Industria, la industria de impacto social.

Estoy seguro que las posibilidades no han terminado, el camino apenas se está mostrando, las complicaciones que tiene un emprendedor que busca el camino del empresario social, no son distintas a las del resto de los emprendedores, son mayores, dado que tienen que sumarle a los retos que todo emprendedor tiene, las variables de impacto social y la transparencia que el sector de impacto social requiere. Sin embargo, la buena noticia para esos emprendedores es que sí existen fondos y organizaciones que están apoyando los esfuerzos del Empresario Social en México, como son IGNIA, Promotora Social México, Ashoka, y existen varios más.

Como todo emprendedor lo primero es tener claro lo que buscamos, ¿Cómo deseo llevar mi vida?, ¿Adónde quiero llegar? ¿Cómo es el entorno de mi comunidad? ¿Cómo es el lugar donde mis hijos crecen? ¿Qué puedo hacer para que las cosas mejoren? Una vez hecha está reflexión interna y en donde seguramente surgirán muchas más preguntas, podemos voltear y ver que ser un empresario social está dentro del abanico de posibilidades del empresariado mexicano.

A los emprendedores el primer paso es tener claro: ¿Qué buscamos? Por qué no decirlo ¿Qué soñamos? Los cómo irán apareciendo en el camino.

# Bibliografía

---

- Albrecht, K. (2006). *Inteligencia Social*. Vergara.
- Amanda B Bower, S. L. (Fall de 2009). Explicit Donations And Inferred Endorsements. *Journal of Adversiting* , 113 - 126.
- Angel Ventures. (Septiembre 2012). *Estructura legal para un negocio social*. Universidad Anáhuac del Sur, Social Value Institute, Promotora Social México.
- Ashoka. (2010). *Ashoka México*. Obtenido de [www.ashoka.org.mx](http://www.ashoka.org.mx)
- Auerswald, P. (Spring de 2009). Creating Social Value. *Stanford Social Innovation Review* , 51 - 55.
- Ávila Curiel, A., & Shamah Levy, T. (2005). *Diagnóstico de la magnitud de la desnutrición infantil en México*. México: Consejo Nacional de Población.
- Berggren, K. (30 de Mayo de 2008). Compassionate Capitalism. *National Catholic Reporter* .
- Berggren, K. (30 de Mayo de 2008). Cover Story: Social Entrepreneurs. *National Catholic Reporter* , 6-8.
- Billes, S. (2007). *Factors Contributing to the effectiveness of small, volunteer-run, Non - Profit Organizations*. Royal Roads University.
- Castillo Bautista, R., & Juárez Anguiano, A. (2008). *Análisis organizacional y de imagen de asociaciones no lucrativas*. Grupo Eumednet.
- Central Intelligence Agency. (2010). *The World Factbook*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>
- Chandra Aleong, M. L. (2001). *Models in Strategy: Emprirical and Qualitative Comparisons with Applications to Non - Profits*. University of Pensilvania.
- Coneval. (2010). *Coneval*. Recuperado el 31 de Mayo de 2010, de <http://www.coneval.gob.mx/mapas/>
- Covey, S. (2004). *El 8o hábito*. Paidos.
- Finn, W. (Feb de 2004). Soul Traders. *Director* , 58 - 62.
- Forrester, V. (2003). *El Horror Económico*. FCE.
- French, W., Bell, C., & Zawacki, R. (2007). *Desarrollo Organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*. McGrawHill.

Garcia Jurado, A. (1999). *Globalización y Cultura*. Cultural Intregrations Consultans.

Garzon, M. (1999). *La ética*. Tercer Milenio.

Gerry Johnson, K. S. (1999). *Dirección Estratégica*. Pearson - Prentice Hall.

Goldstein, D. (Nov de 2009). The Innovation Administration. *The American Prospect* , 24.

Goleman, D. (2006). *Inteligencia Social*. Planeta.

Hammonds, K. H. (Jan de 2005). A Lever Long Enough to Moved the World. *Fast Company* , 60 - 63.

Harvard Business Review. (2006). *Hacia un enfoque integral de RSE La perspectiva Chilena*. HBR.

Harvard Business Review. (2006). *RSE Una nueva deifnicion para México*. HBR.

Heather Mcleod Grant, L. R. (Fall de 2007). Creating High Impact Nonprofits. *Stanford Social Innovation Review* , 32 - 41.

Henry Mintzberg, J. B. (1997). *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall.

Hessel, A. (Jan - Feb de 2010). Reinventing the Pharmaceutical Industry, without the Industry. *The Futurist* , 19 - 20.

Hodge, M. M. (2006). *Nonprofit Board Effectiveness, Funding Source, and Financial Vulnerability*. University of Central Florida.

INEGI. (Julio 2011). *Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares. ENIGH 2010*. INEGI.

Jarman , B., & Land, G. (2001). *Más Allá del cambio*. . Editorial Granica.

Jean Mandelbaum, D. H. (2005). *China La Trampa de la Globalización*. Urano Tendencias.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Gestión 2000.

Karamchandani, A., & Kubzansky, M. (2011). Is thea Bottom of the Pyramid for you? *Harvard Business Review* , 107 - 111.

Kelley, T. (2009). Law and Choice of Entity on the Social Frontier. *Tulane Law Review* , 84 (337), 337.

Kerin, B. H. (2004). *Marketing*. México: McGrawHill.

Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del oceano azul*. Norma.

Kong, E. (2007). The strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector. *Journal of Intellectual Capital* , 8 (4), 721 - 731.

Laratta, R. (2009). Ethical climate in nonprofit organizations: a comparative study. *International Journey of Sociology ans Social Policy* , 29 (7), 358 - 371.

Llano Cifuentes, C. (1997). *Dilemas éticos de la Empresa Contemporanea*. FCE.

Lohmann, R. A. (May Jun de 2007). Charity, Philanthropy, Public Service, or Enterprise: What are the big Questions of Nonprofit Managment Today? *Public Administration Review* , 437 - 444.

Matthew M. Mars, S. G. (May June de 2009). Socially - Oriented Ventures and Traditional Entrepreneurship Education Models: A Case Review. *Journal of Education for Business* , 290 - 296.

Murphy, P., & Coombes. , S. (2009). A Model of Social Entrepreneurial Discovery. *Journal of Business Ethics*. .

Prahalad, C. (2002). *Negocios en la Base de la Pirámide*. Harvard Business Review.

Roberto Hernandez, C. F. (2003). *Metodología de Investigación*. McGrawHil.

Roger L. Martin, S. O. (Sping 2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. (L. S. University, Ed.) *Stanford Social Innovation Review* , 28 - 39.

Senge, P. (1998). *la Quinta Disciplina*. Granica.

Sinyai, C. (September de 2004). Meet the Innovators. *Academic Research Library* , 24 - 26.

Standford Innovation Review. (Spring de 2003). Helping Those Who Do the Important Work of Improving Society Do It Even Better. *Stanford Innovation Review* , 4 -5.

Stiglitz, J. E. (2006). *Cómo hacer que funcione la globalización*. Taurus.

Stull, M. (s.f.). Balancing Market and Mission: A Nonprofit Case Study . *The Business Renaissance Quarterly* , 129 - 152.

Tarrant, D. (Junio de 2007). Champions of Change. *Inthablack* , 44-46.

UNAM FCA, PWC, IMEF. (2002). *Valuación de Empresas y Creación de Valor*. México: UNAM FCA.

Underwood, R. (Enero de 2005). *Appro Tec. Fast Company* , 50 - 51.

UNICEF. (2011). *La Desnutrición Infantil: Causas, consecuencias y estrategias para su prevención y tratamiento*. España: UNICEF.

Yepez, H. (2010). *La increíble hazaña de ser mexicano*. Temas de hoy.

Zuñiga Pulido, V. (2005). *El modelo filantropico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*. Universidad de las Americas Puebla.

# Índice de Figuras e Ilustraciones

---

<b>Ilustración 1:</b> El Empresario Social.....	5
<b>Ilustración 3:</b> Promotores de Cambio Social.....	6
<b>Ilustración 4:</b> Principales Economías del Mundo. Producto Interno Bruto .....	8
<b>Ilustración 5:</b> Población Mundial por País(2010) .....	9
<b>Ilustración 6:</b> Población en situación de pobreza multidimensional (Coneval, 2010).....	11
<b>Ilustración 7:</b> Habitantes en Situación de Pobreza en México (Cifras a 2010) ....	11
<b>Ilustración 8:</b> El Empresario Social.....	18
<b>Ilustración 9: Creación de valor</b> .....	22
<b>Ilustración 10:</b> Mapa de Atención Necesidades de la Sociedad .....	26
<b>Ilustración 11:</b> Valor Social .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Ilustración 12:</b> Pirámide de Ingresos Empresario Social .....	32
<b>Ilustración 13:</b> Crisis Octubre 2008 .....	35
<b>Ilustración 14:</b> Llamado a la ética. ....	36
<b>Ilustración 15:</b> Ética en los Negocios, visión a romper. ....	38
<b>Ilustración 16:</b> Mística PUMAS Universidad Nacional Autónoma de México .....	41
<b>Ilustración 17:</b> Mística Grupo Bimbo.....	41
<b>Ilustración 18:</b> Mística Película Spartacus .....	43
<b>Ilustración 19:</b> Evolución al empresario social en México .....	48
<b>Ilustración 20:</b> Configuración Legal 1 Financiamiento y donaciones (Angel Ventures, Septiembre 2012).....	52
<b>Ilustración 21:</b> Configuración Legal 2 Financiamiento y modelo de negocio (Angel Ventures, Septiembre 2012).....	53
<b>Ilustración 22:</b> Ejemplo de mapa estratégico para organización sin fines de lucro (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004) .....	54
<b>Ilustración 23:</b> Talento en Armonía.....	58

<b>Ilustración 24:</b> Evolución Organización Social .....	59
<b>Ilustración 25:</b> Rendición de cuentas .....	60
<b>Ilustración 26:</b> Proceso Sistémico de Atención de Necesidades .....	62
<b>Ilustración 27:</b> Gráfico de comparativo entre las actividades de filantropía y empresario social .....	66
<b>Ilustración 28:</b> Empresario Social con Filantropía en su base .....	66
<b>Ilustración 29:</b> Entorno de riqueza. Ganar - ganar social .....	69
<b>Ilustración 30:</b> Cambio Climático, presiona a un actuar distinto .....	70
<b>Ilustración 31:</b> Comparativo Corrupción em México con el Presupuesto Fedreal 2011 .....	76
<b>Ilustración 32:</b> Llamando la atención de la sociedad .....	77
<b>Ilustración 33:</b> INEGI. Censo de Población y Vivienda, 2010 .....	81
<b>Ilustración 34:</b> Espíritu Emprendedor .....	84
<b>Ilustración 35:</b> Innovación Social .....	84
<b>Ilustración 36</b> Acciones UKA 6 Pasos .....	86
<b>Ilustración 37:</b> Comparativo Personas Ocupadas vs Personas Fuera de Economía .....	93
<b>Ilustración 38:</b> Circulo Vicioso Desempleo - Menos Ventas - Menos Producción	94
<b>Ilustración 39:</b> Desempleo en el mundo .....	95
<b>Ilustración 40:</b> Negocios en la base de la pirámide (Prahalad, 2002).....	101
<b>Ilustración 41:</b> Ingreso corriente total promedio trimestral (INEGI, Julio 2011)..	102
<b>Ilustración 42:</b> ¿Qué esta cambiando? (Prahalad, 2002) .....	104