

**Fomento y fortalecimiento  
a la empresa social  
Sistematización**

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

## Contenido

<b>I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>II. Marco metodológico del documento .....</b>	<b>2</b>
<b>III. Objetivos y alcance del programa.....</b>	<b>2</b>
<b>IV. Ejecución del proyecto .....</b>	<b>3</b>
<b>V. Implementación y resultados de las alianzas .....</b>	<b>5</b>
<b>VII. Recomendaciones finales.....</b>	<b>13</b>
<b>VIII. Conclusiones .....</b>	<b>17</b>
<b>IX. Fuentes y páginas electrónicas consultadas.....</b>	<b>18</b>

### I. Introducción

La Fundación del Empresariado en México A.C. (Fundemex) se creó en 2004 como una iniciativa de un grupo de ciudadanos y empresarios que, buscando colaborar en la reducción de la pobreza en México, involucraron a las diversas empresas asociadas al Consejo Coordinador Empresarial (CCE).

En 2015 el Consejo Directivo de Fundemex decidió modificar el rumbo y la estrategia de la Fundación para interesar e involucrar al sector empresarial desde su misma área de experiencia: el desarrollo de empresas. Así, surgió el modelo *Fomento y fortalecimiento a la empresa social* cuyo fin es, movilizar los recursos de las empresas líderes o empresas líderes, para beneficiar y fortalecer a las empresas sociales (en adelante ES). El modelo está enfocado en generar valor social, económico y ambiental para aumentar el impacto en la reducción de la pobreza al “impulsar una eficiente vinculación entre los sectores empresarial y social para el desarrollo y fortalecimiento de las ES, la generación y la distribución de la riqueza”<sup>1</sup> a través de alianzas de cooperación en donde las empresas líderes afiliadas a los organismos del CCE acercan su talento y solidaridad al servicio de las ES.

Fundemex definió a la empresa social como “aquel modelo empresarial rentable que genera valor social, económico y ambiental a personas y comunidades en situación de pobreza...” cuya propiedad, gobernabilidad y gestión está en manos de las personas en situación de pobreza; las utilidades son reinvertidas a la misma empresa; hay un esquema de distribución equitativa; se forman capacidades, conocimientos, habilidades y técnicas sociales en los miembros; además de que tienen el potencial para impactar en su entorno y generar beneficios para su comunidad. Así, al impulsar el trabajo y desarrollo de la empresa social, se genera también un derrame económico a nivel local en las comunidades de las ES; teniendo como resultado, zonas más prósperas, más participativas y más involucradas con su propio desarrollo.

Para arrancar con el modelo, se diseñó un proyecto piloto de dos años, cuya experiencia, buenas prácticas, aprendizajes y áreas de oportunidad se plasman en este documento.

---

<sup>1</sup> Fundemex (2015). *Nuevo enfoque Fundemex: fomento y fortalecimiento a la empresa social*, p. 4.

## II. Marco metodológico del documento

El objetivo de este documento es identificar, sistematizar y difundir el conocimiento generado de la experiencia del *'Programa de Fortalecimiento a la Empresa Social y sus 15 alianzas, en su fase piloto'* con la finalidad de validar el modelo e identificar lecciones aprendidas y mejores prácticas.

Para realizar este análisis, se utilizaron sobre todo fuentes primarias generadas por Fundemex y sus consultores de 2015 a la fecha. También, entre diciembre de 2016 y octubre de 2017 se realizaron 44 entrevistas semiestructuradas, en su mayoría de manera presencial, con diversos actores involucrados en el proyecto: miembros del Consejo Directivo y equipo operativo de Fundemex; consultores involucrados en el desarrollo e implementación del proyecto; aliados; y miembros de las empresas sociales y empresas líderes que participaron en las alianzas.

En función de los tiempos de ejecución y los compromisos adquiridos en el proyecto, las entrevistas se realizaron entre los meses de junio y septiembre de 2017 y, dado que varias alianzas continúan todavía implementándose, únicamente se documentaron ciertos resultados parciales. Más aún, hay alianzas que se implementaron hasta finales de 2017, por lo que los testimonios de varias ES, se enfocaron en la primera parte del proceso y en sus expectativas del proyecto. No obstante, se buscó identificar cambios concretos que ya se hubieran dado tras el proceso de vinculación y/o contacto con empresas líderes. Esto último también propició que, varias de las empresas líderes declinaran participar en las entrevistas.

En las conclusiones de este documento se buscaron incluir los comentarios más relevantes dentro de la temática correspondiente recopilados en las entrevistas. Por motivos de confidencialidad, se acordó que las opiniones que se incluyeran en este documento fueran anónimas.

## III. Objetivos y alcance del programa

El proyecto piloto con el que arrancó el programa tuvo el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible de comunidades que viven en situación de pobreza a través del fortalecimiento y desarrollo de las ES como un medio eficiente y sostenible para reducir la pobreza. Se propusieron cuatro ejes estratégicos para trabajar de manera integral:

- 1. Alianzas entre empresas sociales y privadas:** para impactar en el fortalecimiento y desarrollo de las empresas sociales a través de tres modelos de alianzas entre empresas líderes y ES: alianza de cooperación que pudiera ofrecer capacitación, asesoría técnica y vinculación; alianza de cooperación estratégica en donde se insertara la ES en la cadena de valor; y la alianza de negocio que planteaba una asociación integral.
- 2. Inclusión financiera:** para identificar, facilitar y canalizar el acceso de las ES a los distintos recursos financieros a través de un mapa de los instrumentos financieros.
- 3. Marco regulatorio y políticas públicas:** incluyó la construcción de un marco regulatorio y políticas públicas que fomentaran y fortalecieran a las ES; y la promoción de una cultura empresarial más incluyente.

**4. Creación y difusión del conocimiento:** para recuperar y difundir los logros y aprendizajes del componente uno.

Además de la innovación, el modelo, otros aspectos que lo hicieron diferente a otros modelos de fortalecimiento a ES son:

- Acercar al sector privado y a las empresas sociales trabajando a favor del desarrollo empresarial.
- Promover el entendimiento y la generación de confianza entre ambos sectores.
- Fomentar la participación del sector empresarial, creando y estimulando mayores empresas y su fortalecimiento.
- Estimular el voluntariado estratégico, un concepto que Fundemex propuso como una forma de aportar talento en la generación de impacto social sostenible.
- Generar una cultura de la inclusión en el sector empresarial, en especial en las cadenas de valor de los empresarios del CCE.

Adicionalmente, es establecimiento de alianzas pretendía también tener un impacto no únicamente en las ES y sus comunidades, sino también en el sector privado, pues “al participar en el proceso de fortalecimiento de una empresa social, la empresa líder también fortalece su cadena de valor y/o sus acciones de responsabilidad social.”<sup>2</sup>

El modelo partió de poder utilizar la capacidad de convocatoria de los empresarios del CCE para identificar a las empresas líderes o líderes que desearan sumarse al proyecto. El rol de Fundemex fue, entonces, el de ser un articulador de la cooperación y las alianzas entre las ES y las empresas líderes; identificar oportunidades para ES y empresas líderes, facilitarlas y acompañarlas en la ejecución de las alianzas.

La estrategia de financiamiento del proyecto tuvo una visión de largo plazo. Fue por ello, que se buscaron aliados que tuvieran un interés particular y/o experiencia de trabajo con ES; varios de ellos apoyaban ya a proyectos productivos o cooperativas, incluidas algunas de las ES participantes en el proyecto de Fundemex. Los aliados del proyecto fueron: Cementos Mexicanos (Cemex); Corporación Andina de Fomento (CAF). Banco de Desarrollo de América Latina; Fomento Social Banamex. Compromiso Social Citibanamex; Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) miembro del grupo del Banco Interamericano de Desarrollo; Fundación ADO; Fundación Metlife; y Promotora Social México.

#### **IV. Ejecución del proyecto**

El proyecto inició en octubre de 2015 seleccionando a las ES de entre una variedad limitada pero que, cumplía con la definición de ES propuesta; con una diversidad geográfica y sectorial; y con el potencial de vincularse con empresas líderes. Posterior a una selección inicial realizada por un conjunto de miembros del Comité Ejecutivo, equipo operativo y consultores; se realizó una visita de campo para comprobar que la ES cumpliera con las características establecidas; y confirmar el interés de ambas partes de participar en el programa, formalizándose la relación de trabajo mediante una carta compromiso con 15 de ellas.

Las ES participantes se ubicaron en nueve estados del país en zonas caracterizadas como de alta y muy alta marginación. Ocho de ellas fueron del sector agroindustrial, cuatro del sector turismo, una

---

<sup>2</sup> Fundemex (2016). *Primer informe de avances Fundemex-Compromiso Social Citibanamex.*

del sector servicios, y una del sector industrial. Las ES contaban un promedio de nueve años de trabajo y de haberse constituido formalmente; y en conjunto, estaban conformadas por 10,106 socios que generaban 1,765 empleos formales, 42% permanentes y 58% temporales.

Tras la confirmación de su participación, Fundemex procedió a generar perfiles empresariales de cada una de ellas. Este perfil contenía datos sobre las características, antecedentes y orígenes de la empresa, descripción de la comunidad; descripción de las actividades de la empresa, su estructura de gobierno y organizativa; información sobre la línea de productos y servicios; impacto social en la comunidad; y un análisis FODA.

Entre algunas de las fortalezas que se identificaron en las ES estaban: como cohesión de grupo y sentido de comunidad con una toma de decisiones colectiva; la identidad cultural y responsabilidad ambiental y los recursos de su entorno; contar con certificaciones de *Fair Trade* (comercio justo) y producción orgánica; entre otras. Por otro lado, se identificaron debilidades comunes como la limitada o inadecuada infraestructura para producir con mayor calidad e incrementar su capacidad y alcance de mercado; limitado conocimiento y entendimiento del mercado; gran dependencia de uno o pocos clientes; poca diversificación de productos; reducido conocimiento de oportunidades de financiamiento; y poca institucionalización en sus procesos.

Fueron once las áreas de oportunidad que se encontraron que fueron la base para identificar a los aliados potenciales, entre ellas: asistencia técnica y capacitación; certificación; estrategia; tecnología; operaciones; administración; comercialización; proveeduría; innovación; legal; y financiamiento.

Una vez conocidas las necesidades específicas de las ES, se procedió a identificar y contactar a las empresas líderes para la generación de las alianzas. Se contactaron empresas con el distintivo de Empresas Socialmente Responsables (ESR), a empresas medianas reconocidas en México, a contactos personales del equipo de Fundemex, y se visitaron a los doce organismos del CCE.

Al conocer con mayor detalle las necesidades de las ES, se identificaron tres tipos de ES con respecto a sus requerimientos y madurez:

1. **Empresas que sólo requerían una consultoría.** Las ES se encontraban en una etapa incipiente y necesitaban definir su estrategia de negocio o bien explorar nuevas posibilidades para su negocio antes de vincularse con una empresa líder.
2. **Empresas que requerían vinculación y consultoría.** Necesitaban un proceso de consultoría, asistencia técnica o asesoría que podría ser simultáneo a la vinculación lo que les permitiría fortalecer las áreas en las cuales se focalizaría la alianza.
3. **Empresas que requerían vinculación.** Las ES estaban listas para vincularse con las empresas líderes y la alianza atendería sus áreas de oportunidad.

Esta clasificación ayudó a que, la solicitud y presentación ante las empresas líderes se volviera más concreta ya que sólo se presentaba una ES y no las quince como antes. También permitió incluir en la base de prospectos, a consultores u organizaciones de la sociedad civil que pudieran brindar algún tipo de capacitación o una asesoría específica.

En ocasiones, las empresas líderes ofrecieron algo que, aunque no estaba entre las áreas de oportunidad o los requerimientos de la ES, podría resultar interesante. Las ofertas se estudiaron entre todos los actores involucrados, a fin de hacer una valoración y determinar si las oportunidades

estaban alineadas a los requerimientos de las ES, además de aclarar expectativas y definir el alcance de la alianza.

Cuando el interés y la disposición de trabajar conjuntamente se mantuvo, se establecieron entre la ES, la empresa líder y los consultores, los lineamientos de trabajo. En estos, se plantearon antecedentes del proyecto, objetivos, líneas de acción, resultados esperados y actividades a realizar.

Los lineamientos, así como el plan de trabajo incluidos en estos, constituyeron una guía para desarrollar las alianzas en tiempo y forma, y poderle dar un adecuado seguimiento a cada alianza.

## **V. Implementación y resultados de las alianzas**

Se alcanzaron las 15 alianzas establecidas y se brindaron 17 apoyos especializados o asistencias técnicas otorgadas por Fundemex y cuyas actividades se describen en la Tabla 1. Los resultados en cada una de las alianzas variaron, aunque, todavía no hay cambios determinantes, sí se lograron identificar algunos efectos.

Se generaron, entre la mayoría de las ES, aprendizajes en torno a temas de mercadotecnia, administración y atención al cliente; se han tenido mejoras y consolidación de procesos internos, a través del desarrollo de manuales, planes de negocio y de mercadotecnia; y se han incrementado las ventas de productos o servicios y, por lo tanto, de los ingresos colectivos e individuales.

Para las empresas de turismo, un resultado inmediato ha sido el incremento en el flujo de turistas por la posibilidad de contar con mejores fotografías para publicidad y mayores opciones de pago. Además, han diversificado y dado un valor agregado a sus productos; lo que, esperan, se traduzca en mayores beneficios económicos y empleos para su comunidad.

Para las ES cuyos productos se insertarán en cadenas productivas o bien serán un proveedor de una de las empresas líderes, mencionaron la mejora de técnicas de venta, presentación y negociación; así como mayor claridad en los requerimientos de una empresa líder para seleccionar a un proveedor.

Por otro lado, las empresas líderes incrementaron sus conocimientos sobre la producción de su materia prima, la posibilidad de innovación y desarrollo de un nuevo producto, así como el desarrollo de nuevos proveedores y mercados. Para algunas empresas, la participación en este modelo fue clave para mejorar o revisar sus acciones de responsabilidad social empresarial haciéndolo más estratégico y enfocado a lo que ellos mismos pueden aportar.

Tabla 1. Lista de alianzas empresas sociales-empresas líderes<sup>3</sup>

EMPRESA SOCIAL	EMPRESA LÍDER	ACTIVIDADES REALIZADAS	PRINCIPALES RESULTADOS DE LA ALIANZA
<i>Cacao de Comalcalco S.P.R. de R.L. "Báaxal"</i>	Chocolates Picard	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alianza para la maquila del chocolate.</li> <li>Posibilidad de que la ES sea un proveedor de "almendra blanca" y "pasta de cacao".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de un 30% en el costo de la maquila de las barras de chocolate con una mayor calidad.</li> <li>Aprendizaje sobre estrategias de comercialización, conocimiento de su mercado, posibilidades y limitaciones para negociar con empresas líderes.</li> <li>Incremento en ventas, generará mayores ingresos para la organización y capacitación para los productores.</li> </ul>
	Fundemex	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo para la adquisición de los moldes para las barras para la maquila.</li> <li>Apoyo en la búsqueda de un proveedor para los empaques de las barras de chocolate.</li> </ul>	
<i>Masehual Siuamej Mosenyolchicau ani, S.S.S. "Hotel Taselotzin"</i>	Hoteles Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en el Hotel Escuela en controles de ventas, administrativos y calidad en el servicio.</li> <li>Curso de "Travel Click" para manejo de Online Travel Agencies (OTA) para adquirir herramientas de mercadotecnia.</li> <li>Venta de artesanías en distintos hoteles de la cadena.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento en la ocupación de un 40% frente al año pasado.</li> <li>Adquisición de conocimientos sobre mercadotecnia y habilidades para manejar las herramientas digitales de hospedaje.</li> <li>Cambios y mejora en la infraestructura del hotel, áreas administrativas, de calidad en el servicio, higiene en el proceso de alimentos y bebidas, y condiciones de seguridad.</li> <li>Incremento en ingresos por venta de artesanías.</li> <li>Cumplimiento de los lineamientos del Sistema de Clasificación Hotelera oficial.</li> <li>La ES cuenta con material publicitario.</li> </ul>
	Fundemex	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de fotografías profesionales</li> </ul>	
<i>Sociedad de Cooperativa Rural de Compra Venta en Común el Grullo S.C.L.</i>	Softtek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia pro bono para evaluar el ERP actual e identificar las opciones que se adapten a las necesidades de la ES..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de cuestiones administrativas y de control que resultará en reducción de costos y expansión de la empresa.</li> </ul>

<sup>3</sup> Datos al 30 de septiembre de 2017. Fuente: Fundemex

<i>Unión de Cooperativas Agropecuarias BIOESPACIO de Etchohuaquila S.C. de R.L. de C.V.</i>	Centro de Competitividad de México (CCMX)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico comercial de 20 horas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un manual de la organización y plan de capacitación anual.</li> <li>• Desarrollo de un logotipo, marca y código de barras para la comercialización del producto en Calimax y otros mercados nacionales.</li> <li>• Posibilidad de vinculación con empresas y clientes potenciales vinculadas al CCMX.</li> </ul>
	Calimax	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ES se convertirá en como proveedor de hortalizas orgánicas.</li> </ul>	
<i>Agronegocios de la Ciénega S.P.R. de R.L.</i>	Industrias Melder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ES se incorporará a la cadena de valor de alimentos balanceados de Industrias Melder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de contratar de manera permanente a 5 personas.</li> <li>• Potencial de aprendizaje en cuanto a metodologías, controles y visión de mercado.</li> <li>• Incremento de un 14% en el precio de venta de su producto al darle un valor añadido.</li> </ul>
	Shark Tank para empresas sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en taller de Shark Tank.</li> </ul>	
	<i>Summit de Capital Privado de Amexcap</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en el evento de Amexcap.</li> </ul>	
<i>Decora y Construye S.A.P.I. de C.V.</i>	Centro de Competitividad de México (CCMX)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico comercial de 20 horas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento en la organización interna, principios de trabajo y orden.</li> <li>• Posibilidad de vinculación con empresas y clientes potenciales vinculadas al CCMX.</li> </ul>
<i>Palicam Procesadora Paliceña S.C. de R.L. de C.V.</i>	Ingeniería medioambiental y energética	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un estudio de mercado del mango en fresco, y un plan de requerimientos para una empacadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimiento sobre las mejoras para la ES; acciones para generar valor agregado; y mejorar su infraestructura.</li> </ul>
<i>Cooperativa Casa de Piedras Tecali S.R.L. de C.V.</i>	Universidad Mondragón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoría para desarrollar plan operativo anual y estrategia de mercadotecnia.</li> <li>• Modernización de línea de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos para mantener la calidad del producto.</li> <li>• Catálogo de productos.</li> <li>• Mejoramiento en la organización interna, principios de trabajo y orden.</li> </ul>
<i>Hotel Canto de la Selva</i>	Grupo Posadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en el hotel The Explorean y Fiesta Inn de Cozumel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje y mejora de procesos dentro del hotel y desarrollo de herramientas para eficientar la operación.</li> <li>• Adquisición de conocimientos mercadotecnia.</li> </ul>
	Fundemex	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en 8va. Edición de la Expo Mundial de Turismo Sustentable.</li> <li>• Apoyo para un sistema de comunicación.</li> </ul>	



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación de ecoturismo de calidad.</li> </ul>	
<i>Ecológica Campesina “El Cielito”, S.C. de R.L. de C.V.</i>	ETN Turistar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión del Hotel dentro de sus canales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditación oficial para dos guías de turismo bajo la NOM-09-TUR-2002.</li> <li>• Desarrollo de material publicitario.</li> </ul>
	La Mano del Mono	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación para guías de turismo.</li> </ul>	
	Fundemex	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de fotografías profesionales.</li> </ul>	
<i>Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas (CESMACH) S.C.</i>	Agencia Mexicana para la Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en la Alianza por la Sostenibilidad impulsado por la AMEXCID.</li> <li>• La ES recibirá aportaciones en especie para su fortalecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento en sus técnicas de negociación y presentación de sus productos.</li> <li>• Mejoras y cambios en las áreas de mercadotecnia con mayores materiales de publicidad.</li> <li>• Conocimiento sobre los requisitos de las empresas en la búsqueda de proveedores.</li> <li>• Por las herramientas y habilidades que ha adquirido a través de las distintas entrevistas, la ES ha ingresado, por su cuenta, a otros mercados como Green Corner como proveedor de café orgánico.</li> </ul>
	Fundación Alsea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de que la ES sea un proveedor de 10 tiendas de El Portón.</li> <li>• Trabajo en una estrategia de comunicación para transmitir al consumidor el valor agregado del producto.</li> </ul>	
<i>Complejo Ecoturístico La Ventanilla</i>	ETN Turistar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión del Hotel dentro de sus canales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento en la división de trabajo y su administración.</li> <li>• Acreditación oficial para dos guías de turismo bajo la NOM-09-TUR-2002.</li> <li>• Desarrollo de material publicitario.</li> </ul>
	La Mano del Mono	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación para guías de turismo.</li> <li>• Capacitación en Redes sociales en Turismo, y de Desarrollo de estrategia de Mercado.</li> </ul>	
	Fundemex	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de fotografías profesionales.</li> </ul>	
<i>Orgánicos de la Chontalpa, S.A. de C.V.</i>	Chocolates Ibarra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ES se convertirá en como proveedor de grano de cacao.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de comercializar un nuevo producto con materia prima que, previamente, no tenía salida.</li> <li>• Mayores ingresos por la reducción de intermediarios en la venta del cacao.</li> <li>• Recertificación como cacao orgánico (en proceso)</li> <li>• Conocimiento sobre los requisitos de las empresas en la búsqueda de proveedores.</li> </ul>
	Guido Gobino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de que la ES sea un proveedor de cacao para chocolate gourmet producido en Italia.</li> </ul>	
	Fundemex	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo para realizar análisis de laboratorio del cacao.</li> </ul>	
	ProMéxico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo para acercar a compradores internacionales</li> </ul>	

<i>Agroproductos Ecológicos de México S.C. de R.L. (Agroemex)</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en un encuentro de negocios en Nueva York y Canadá.</li> <li>• Participación en el Foro Mundial de la Gastronomía Mexicana 2017 en la Ciudad de México.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizajes sobre profesionalización y vinculación con otras empresas.</li> <li>• Mayor acercamiento y negociación con clientes potenciales. Mayor conocimiento de su mercado.</li> <li>• Aprendizaje sobre las marcas y la imagen de los productos. Se encuentran actualmente en proceso de cambio de marca.</li> <li>• Mejora en su organización interna y generación de procesos</li> <li>• Potencial de incrementar sus ventas a \$30 millones de pesos anuales.</li> </ul>
	Shark Tank para empresas sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en taller de Shark Tank.</li> </ul>	
	<i>Summit de Capital Privado, de Amexcap</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en el evento de Amexcap.</li> </ul>	
	Fundemex	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viáticos para asistir a las ferias de Nueva York y de Canadá.</li> <li>• Apoyo para la traducción y diseño de material promocional, incluida su página electrónica.</li> <li>• Contratación de un chef para asesorar con recetas y en elaboración de degustación para el Foro Mundial de la Gastronomía Mexicana 2017.</li> </ul>	
<i>La Organización &amp; Organic Coffee, S.A. de C.V.</i>	Centro de Competitividad de México (CCMX)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico comercial de 20 horas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de controles internos, mejora de la estructura organizacional en procesos internos y la división del trabajo.</li> <li>• Posibilidad de vinculación con empresas y clientes potenciales vinculadas al CCMX.</li> </ul>

## **VI. Análisis y evaluación del programa**

### **a. Diseño del modelo y propuesta del proyecto**

El proyecto “Fomento y fortalecimiento a la empresa social” es una experiencia innovadora y más congruente con los principios fundacionales de Fundemex, de ser el brazo social del CCE. El modelo le permite al empresariado, aportar, además de recursos, conocimientos para contribuir así a reducir la pobreza de forma más estratégica, sin alejarse de su foco de negocio.

Por otro lado, el esquema de alianzas y desarrollo de capacidades en los miembros de las empresas sociales, generará mayor impacto al dejar capacidades instaladas en las empresas sociales que permitan realizar negociaciones y vinculaciones posteriores, independiente de Fundemex.

Las empresas líderes consideraron que el modelo resultó innovador y pertinente, pues les brindó una oportunidad de transmitir su experiencia y conocimiento acumulado a lo largo de los años. asimismo, el modelo iba acorde con sus políticas internas de fortalecer proveedores mexicanos; y a los requerimientos de certificaciones como la ISO 14000 y el distintivo de Empresa Socialmente Responsable. Además, colaborar con el proyecto les permitió ver los beneficios en los destinatarios de una manera más directa y, a diferencia de un donativo en efectivo, las aportaciones que se hicieron, a través del acompañamiento y asesoría, resultaron más cuantiosas que si hubieran hecho un donativo en efectivo.

Aunque se alcanzaron los objetivos planteados, se consideró que el proyecto fue demasiado amplio en los cuatro ejes para los tiempos con los que se contaba. Asimismo, si bien fue un proyecto piloto y se tenía poca idea de los obstáculos a enfrentar, se debieron de haber establecido metas más concretas, por ejemplo, el incrementar en un porcentaje específico, los ingresos para cada una de las empresas. De igual manera, faltaron mecanismos de evaluación que permitieran medir los resultados e impacto de las alianzas en el largo plazo.

### **b. Implementación del proyecto**

Uno de los aspectos fundamentales del modelo fue la selección de las empresas sociales. En general, se consideró que los criterios de selección de las ES fueron poco claros y definidos para algunos. Aunque sí se estableció un marco teórico y una serie de criterios, en la práctica, la selección respondió a presiones y situaciones externas; lo que llevó a que se eligieran ES con diferentes grados de madurez, complejizando la implementación del modelo. Ciertamente fue un acierto tener en las ES una representatividad regional y de sector productivo elemento que debería de continuar. Esta diversidad permitió ver que, las ES comparten problemáticas específicas, no importa la región o el sector al que pertenezcan: desconocimiento del mercado, problemas en la comercialización por cuestiones logísticas, intermediarismo, bajo conocimiento sobre cuestiones administrativas y gerenciales, etc.

La información contenida en los perfiles empresariales no fue de utilidad al momento de las vinculaciones, por lo que, se deberían de revisar con mayores detalles los datos a incluir. Por ejemplo, se debieran incorporar cifras o volúmenes de producción, oportunidades de negocio, recursos con los que cuenta, capacidad logística, características, certificaciones, características del producto (ficha

técnica), capacidad de venta, clientes, entre otros datos que aporten más información para un posible comprador. Esta información facilitaría la toma de decisiones dentro de las empresas líderes. Asimismo, se debiera de incluir información sobre los beneficios sociales, económicos, ambientales y comunitarios que la ES trae a la comunidad, ya que esto es uno de sus diferenciadores.

La elaboración de diagnósticos de las empresas sociales que pudieran dar mucha mayor información sobre un tema específico, estaba planeado y presupuestado en el proyecto, pero no se realizó ninguno. Los diagnósticos hubieran permitido contar con datos más certeros en términos de madurez empresarial, el tamaño, dimensión y capacidad de insertarse en el mercado de cada ES. Este diagnóstico debería de considerar además incluir una visión general del contexto y el ecosistema en el que se encuentra la ES. Lo que permitiría contar con más herramientas para seleccionar a la ES más idónea para su inserción en el mercado e identificar a los socios potenciales que pudieran llevar a la ES al nivel deseado.

Cada vínculo entre empresa social y empresa líder representó un caso específico tanto en sus necesidades como en la negociación. Si bien la tipología de alianzas planteadas en el inicio fue una guía; en la práctica, las vinculaciones se hicieron con base en los recursos que la empresa líder podía aportar y determinando si le eran útiles a la empresa social. Esto muestra que el modelo debe ser más flexible en el tipo de alianzas que se dan.

### **c. Relación con empresas líderes**

La vinculación con las empresas líderes costó un poco al inicio, aunque, al contar con inteligencia de mercado, la vinculación se facilitó pues se hicieron presentaciones más focalizadas, identificando a la ES que pudiera ser de mayor interés a la empresa líder.

Con base en la experiencia de la generación de alianzas, fue notorio que las áreas de compras y las de responsabilidad social al interior de las empresas tenían visiones muy distintas e intereses discrepantes en muchos aspectos. Asimismo, se identificó que, cuando el contacto inicial de una empresa era el área de responsabilidad social, la vinculación o generación de alianza tomaba mucho más tiempo que a través de un área comercial o a través de la dirección general. Por parte de Fundemex, se reconoció la importancia de centralizar la generación de la alianza en una sola persona ya que eso, facilitó el seguimiento interno y evitó la fragmentación del proceso de construcción de una alianza.

Otro de los retos que se vio al trabajar con las empresas líderes fueron los pocos incentivos que existen para incluir a las ES en su cadena de valor. Si bien, no se espera que haya un trato especial, hay poca comprensión de las diferencias y los retos a los que se enfrenta la empresa social; aun cuando éstas cumplen con los estándares de calidad en los productos que ofrecen.

### **d. Relación con las empresas sociales**

El planteamiento inicial de Fundemex de obtener todos los apoyos para las ES de manera pro bono fue inexacto pues durante la implementación del proyecto, fue necesario cubrir ciertos costos para la ES que contribuyeron a alcanzar los objetivos de las alianzas; aunque, hubo poca definición en el tipo de apoyos que ofreció Fundemex y los criterios bajo los cuales se otorgaron estas asistencias técnicas.

Las empresas sociales vieron en el proyecto de Fundemex, una riqueza en el intercambio de experiencias y la generación de relaciones, no sólo en el sector privado, sino también entre sus pares. En este aspecto, fue muy enriquecedor contar con una variedad de madurez en las ES pues se promovió el intercambio de experiencias entre las más y las menos maduras.

Las empresas sociales se mostraron interesadas en participar en más cursos de capacitación, específicamente en temas de mercadotecnia, manuales de organización, de calidad y para generar procesos de otros productos, inglés, administración de empresas y visión empresarial, certificaciones y calidad, y contar con apoyo para sueldos u operación para gente profesional que acompañe los proyectos.

Finalmente, las empresas sociales consideraron fundamental que se incentivara la visita a los proyectos por parte de las empresas líderes y/o aliados, pues eso permitiría sensibilizarlos, no sólo sobre los procesos que se llevan a cabo, sino también sobre los productores y los beneficios que la empresa social genera.

#### **e. Papel de Fundemex y de los consultores**

Uno de los temas fundamentales que se buscaba modificar de modelos anteriores, fue el papel que Fundemex adquirió en la operación del proyecto. Si bien en este nuevo modelo, el rol pareciera haber estar más claro, el ser un articulador entre uno y otro sector, en su implementación, la organización debió involucrarse más de lo planeado.

Este cambio en el rol de Fundemex, pudo ser consecuencia de una inadecuada planeación en los tiempos del proyecto en donde, miembros de Fundemex debieron de participar de manera directa, para obtener mejores resultados. O bien, consecuencia de la contratación de una consultoría concentrada en la que, a través de un solo equipo, se debía de implementar la totalidad del proyecto.

La percepción general fue que Fundemex era el operador de las alianzas, más que al agente vinculante. Aunque en este punto, el papel de la Fundación debería de revisarse, para todos los involucrados, contar con Fundemex y miembros de su equipo a lo largo de la planeación e implementación de la alianza, fue un apoyo y aliado constante.

#### **f. Comunicación y difusión**

En temas de comunicación, hizo falta una estrategia más clara que permitiera comprender a cabalidad el objetivo del programa. En el sector privado, se notó un desconocimiento de la economía social y solidaria y, el concepto de “empresa social” desde la definición que dio Fundemex, no fue del todo entendida. El término de empresa social fue confundido con el de “empresa socialmente responsable”; no hubo claridad en las particulares de una ES y menos aún, en el valor agregado que una ES brinda a su comunidad.

Por parte de los aliados, se consideró que hubo poca planeación de acciones y líneas de comunicación que involucrara a todos los participantes. Haber contado con esa línea o estrategia, hubiera podido crear más difusión y visibilidad en torno al modelo.

#### **g. Vinculación con aliados**

La mayoría de los aliados se mostró contento y satisfecho con las reuniones de los aliados pues se fomentaba mayor comunicación entre ellos. Fue evidente la disposición de aprender del modelo, además de tener apertura y transparencia, lo que hizo que varios de ellos se sintieran corresponsables del éxito del proyecto. La participación de los consejeros en estas reuniones de aliados demostró también un respaldo hacia el proyecto y generó confianza en varios de los participantes.

### **VII. Recomendaciones finales**

Por el momento, se recomienda continuar con el modelo actual y revisarlo para mejorar el proceso de vinculación, sus alcances y resultados. Sería conveniente integrar a las ES a un modelo mejorado, analizando las actividades que se ha realizado con cada una de ellas y seleccionar a aquéllas que hayan mostrado compromiso y tengan potencial para participar en una segunda etapa. Se sugiere realizar con ellas un plan de trabajo de mediano plazo hasta llevarlas hacia la integración al mercado para poder proponer, ahora sí, metas concretas y sostenibles.

El interés de los aliados es, sobre todo, conocer los efectos económicos de cada una de las alianzas generando un incremento en las ventas y en los ingresos de los socios y la empresa; y cuantificar el número de personas que están utilizando el mapa financiero, que han solicitado un crédito habiendo utilizado la herramienta de esta primera etapa.

Por otro lado, con base en el análisis de la documentación y las entrevistas realizadas, las recomendaciones globales para el modelo de Fundemex son:

#### **a. Revisar el modelo de manera integral**

Fundemex debe de analizar si continúa trabajando en las cuatro líneas estratégicas del modelo. Aunque el enfoque es integral lo que posibilita incidir en todo el sector, se tienen ciertas preocupaciones en cuanto a las capacidades humanas, materiales y de capital social de Fundemex para poder abarcar todos los ejes. Aunque todos los componentes son importantes, se consideró que Fundemex debería enfocarse únicamente en el primer componente, el de las alianzas. Se sugirió trabajar con los otros ejes a través de alianzas.

El segundo elemento importante a considerar, es el rol de Fundemex en el proyecto. La organización debería de delimitar mucho más su rol, ya sea como operador o como agente vinculante. Si se decide implementar de manera directa las alianzas, Fundemex tendrá un mayor control de los resultados, pero requerirá contar con un número mayor de miembros en distintas áreas de tal manera que se pueda dar un seguimiento adecuado. Si trabajaran como entidad vinculante, debería de contar con responsables externos de cada empresa, alianza o región a manera de “ejecutivo de cuenta”, encargado de implementar y dar seguimiento a la alianza. Fundemex tendría únicamente la función de darle seguimiento a estos ejecutivos de cuenta y a los resultados de las alianzas, lo cual facilitaría el trabajo.

En cualquiera de los casos, la recomendación es contar con una cartera de consultores con experiencia en empresas sociales tanto a nivel teórico y como de campo y, sobre todo, con una visión

mucho más empresarial para poder negociar tanto con empresas sociales como empresas líderes. De igual manera, habría que fortalecer las capacidades del equipo operativo en temas de economía social.

#### **b. Mejorar la selección de empresas sociales y generación de perfiles empresariales**

Aunque se estableció un marco teórico y una serie de criterios, en la práctica, se eligieron a algunas ES que, no sólo no cumplían con los criterios establecidos, sino que su madurez organizativa y operativa, y sus productos, mostraron poco potencial para desarrollarse.

Se sugiere revisar la lista de criterios de selección de ES y definir cada uno de ellos, así como realizar una herramienta o una ponderación, a fin de que el proceso de selección sea más objetivo y con mayor orden. Aunado a lo anterior, se recomienda incluir otros criterios de selección como la demanda del producto en el mercado, aunque sea de nicho, y las oportunidades de vinculación con empresas líderes, *expertise* de producción, nivel de organización, gobernabilidad, conocimiento técnico, y diferenciador del producto con base en certificaciones, exportaciones e internacionalización.

Otra alternativa para abarcar distintos grados de madurez de empresas sociales, podría ser, la de generar categorías entre las menos y las más avanzadas, su capacidad de insertarse al mercado y requerimientos de fortalecimiento, retomando las categorías ya identificadas: 1) empresas incipientes que requirieran una consultoría antes de vincularse con una empresa líder; 2) empresas más fuertes que requirieran vinculación y consultoría para fortalecer las áreas en las cuales se focalizaría la alianza; y 3) empresas listas para vincularse con empresas líderes sin necesidad de apoyo adicional para llevar a cabo la alianza.

No hay unanimidad en cuanto a las opiniones de centrarse en el sector más o menos incipiente por lo que, una buena opción, podría ser, tener una diversidad de ES en cuanto a su madurez e irlas fortalecimiento de manera paulatina.

Se recomienda continuar con las variaciones geográficas y sectoriales, incluso con las complicaciones que puede haber en la operación y seguimiento del proyecto.

Otro punto a considerar, es el número de empresas con las que se debería de trabajar. Para unos, 15 ES fue una escala muy pequeña mientras que, para otros, la organización debiera únicamente trabajar con grupos pequeños hasta hacer de las ES participantes, casos de éxito. Posiblemente se puedan generar grupos o “generaciones” con un número reducido de empresas de distintas categorías y trabajar con ellas hasta llevarlas a un cierto estado de madurez o hasta vincularlas con el mercado. Esto requeriría una inversión y una planeación de mediano plazo para cada una de las ES, permitiéndole a Fundemex incidir de una manera más profunda y completa.

También, se deberían de utilizar distintos medios para identificar a las ES participantes. Además de consultores, se podría trabajar con entidades públicas, privadas, recomendaciones de los aliados e incluso algún tipo de convocatoria pública, para contar con un banco de información.

En cuanto al desarrollo de perfiles empresariales y diagnósticos, se sugiere que, al invitar a las ES a participar en el proyecto, se soliciten documentos básicos a manera de evidencia (acta constitutiva, planes de negocio, lista de productos que se venden, etc.) para, no sólo verificar que son empresas sociales, sino que cumplen con los criterios establecidos y están en alguna de las categorías de madurez previamente definidas. Los perfiles empresariales y diagnósticos que se hagan, deben de enfocarse más en el estado en el que se encuentra la ES, el potencial de vinculación con el mercado y un análisis de carácter más estratégico que permita valorar a la ES, frente a un escenario futuro, y menos en los antecedentes y base social con la que cuentan. También se propone complementar la información de los perfiles empresariales con información relativa a ventas, capacidad de producción, mayores detalles de la calidad del producto, registros o certificaciones, tipo de instalaciones y servicios, etc. Sería importante desarrollar un perfil comercial que, además de los datos mencionados, incluyeran precios mínimos y elementos básicos de negociación, así como contar con un muestrario de productos que incluyera fichas técnicas en donde se describieran las características específicas del producto, análisis de laboratorio de los productos, además de otros datos para enviarse con prontitud a la empresa líder. Esto, agilizaría los procesos y permitiría que la persona encargada de la alianza, tuviera muchas más herramientas de promoción y venta de la ES. Además, se debe de realizar una visita de campo mucho más profunda para verificar que la información sea real y certera.

Los criterios de selección y diagnósticos a realizarse, pueden contener indicadores de instituciones como ProMéxico y el Centro de Competitividad de México, además de FIRA, INAES, entre otros.

### **c. Diversificar el tipo de alianzas y apoyos**

Con base en los perfiles empresariales y diagnósticos, se podría realizar un plan de trabajo a corto y mediano plazo para cada ES, que permitiera identificar con mayor claridad las necesidades y los apoyos necesarios para facilitar las alianzas. De igual manera, se podrían establecer metas y alcances mucho más concretos bajo los cuales, poder medir los resultados e impacto del modelo.

Otro elemento a considerar en un proyecto futuro es el tipo de apoyos que se brindan a las ES. Los apoyos financieros y no financieros resultaron esenciales para lograr el fortalecimiento y por ende la sostenibilidad de las ES. Aunque la mayoría de las necesidades se pudieron cubrir a través de alianzas y/o consultorías específicas, fue claro que, un programa de apoyo para las ES tendría que incluir recursos monetarios para cubrir algunos costos generados previos a las alianzas, además de la asesoría técnica y/o mentoría que se pudiera recibir de las empresas.

El tipo de apoyos a otorgar, dependería de la madurez de la ES, por ejemplo: 1) en ES menos maduras, se podría brindar asistencia técnica, capacitación, herramientas de mercadotecnia y acompañamiento de un consultor para fortalecer la estructura o generar un valor agregado a su producto; 2) en ES más maduras, se podría establecer una vinculación con apoyo de ProMéxico para propiciar su internacionalización u obtener certificaciones; o bien, contar con asesoría especializada para elevar la calidad de sus productos.



Por otro lado, se propone que el fortalecimiento para las ES, no necesariamente provenga de una empresa líder; pues se pueden generar espacios de fortalecimiento entre pares como encuentros o círculos de aprendizaje.

Además de las alianzas específicas que se puedan desarrollar, se pueden ofrecer servicios transversales o apoyos que le sirvan a cualquier tipo de ES, sin importar el sector o la ubicación geográfica. Por ejemplo, apoyos en temas “genéricos” como becas de estudios, mercadotecnia, conocimientos administrativos y de gestión, temas de conectividad, y estrategias de comunicación y difusión. Estos temas recurrentes en las ES, presentan una oportunidad para Fundemex de generar una alianza más grande con una empresa especializada que incluya a más de una ES dentro de la alianza.

Muchas de las alianzas se implementaron fuera del cronograma establecido en el proyecto, específicamente las relacionadas con la agricultura por tener que esperar a época de cosecha. Considerar estos tiempos resultaría fundamental, tanto para la planeación de las acciones específicas como para el planteamiento de los objetivos y metas.

#### **d. Identificar más empresas líderes**

A lo largo de la implementación del proyecto, se aprendió que, las alianzas que partían de la demanda de las empresas líderes, tenían mayor posibilidad de éxito de consolidarse, por lo que se sugiere desarrollar una mayor inteligencia en torno al sector privado.

Para atraer a más empresas líderes al modelo, se sugiere también, enfocarse en empresas líderes regionales. En ocasiones, las empresas sociales no cuentan con la capacidad para producir o proveer los volúmenes que una empresa grande pudiera necesitar, por lo cual, contactar a alguien más cercano con menores demandas, podría ser el primer paso para fortalecer y vincular a la ES.

Además de las estrategias que ya se siguieron para vincularse con empresas líderes, se pueden generar otros espacios de vinculación como ferias y exposiciones con PyMEs o temáticas, encuentros empresariales, sesiones con compradores, presentación de casos de éxito, etc.

#### **e. Generar más acciones de comunicación y difusión**

Fundemex requiere invertir en una campaña de comunicación enfocado a sus distintos públicos, en la cual, además de transmitir correctamente el modelo, el alcance del mismo, y el valor de la economía social, se debe de resaltar el valor agregado del programa para la empresa líder: la posibilidad de innovación, diferenciación de mercado, cumplimiento de la responsabilidad social empresarial, desarrollo de proveedores, posibilidades de capacitación y entrenamiento para sus empleados, y de vinculación con sus *stakeholders*.

Con base en los comentarios de las empresas sociales, se recomienda generar más materiales de comunicación con mensajes más claros para que se pueda comprender a cabalidad el objetivo del programa. En estos materiales se tendría también que incluir ciertos elementos de las empresas líderes, sus intereses y prioridades, para ir eliminando barreras y aclarando las expectativas.

#### f. Incrementar la vinculación con aliados

Aunque la relación con los aliados fue buena, se recomienda que, las visitas de campo se realizaran también sin la intervención de Fundemex para conocer más sobre la experiencia de las ES con quienes se trabajó y la utilidad de las herramientas desarrolladas en el proyecto.

Los aliados tienen la posibilidad de aportar mucho más que sólo recursos, pueden apoyar con contactos en empresas líderes, conocimiento sobre organizaciones y empresas sociales, así como experiencia en campo por lo que recomiendan que, las reuniones periódicas sean más de trabajo que informativas.

Además de estas relaciones, Fundemex tiene el potencial de desarrollar alianzas de manera formal con instituciones públicas como ProMéxico quien puede apoyar a un número mayor de empresas con capacitaciones, certificaciones (*orgánico, Fair Trade, ISO, etc.*), generar reuniones con inversionistas, brindar asesorías empresariales e insertarlas dentro del esquemas de “consorcio de exportación” para promueve los productos a nivel internacional; y el *e-commerce*, centros de distribución internacionales para productos no perecederos.

### VIII. Conclusiones

Además de la innovación, el modelo de *Fomento y fortalecimiento de Empresa Social* presentó mayor alineación entre Fundemex y los objetivos del CCE en cuanto a la generación de empleos y de productividad.

Si bien Fundemex nunca ha realizado intervenciones sociales de corte asistencial, el nuevo modelo cuenta con un enfoque de desarrollo al fortalecer las capacidades y habilidades de las personas, generando alianzas y relaciones colaborativas que puedan permanecen el tiempo.

Para las empresas líderes, ofrece un enfoque alternativo para implementar sus acciones de responsabilidad social, brindando oportunidades de voluntariado y aportaciones que van más allá de los recursos económicos. Asimismo, el modelo abre la posibilidad de incidir en su cadena de producción, desarrollando y fortaleciendo proveedores con la calidad que desean; expandir su mercado al generar y distribuir la riqueza de manera más equitativa entre la población; y, puede ser una buena oportunidad de inversión y negocio mutuo. Estos son elementos fundamentales que Fundemex debe de transmitir entre el sector privado para incrementar y fortalecer el esquema de alianzas

Lo que es indudable es que el modelo ofrece una oportunidad única para sensibilizar, acercar y lograr que la riqueza de las empresas líderes, en recursos humanos, materiales y financieros, puedan incidir en las empresas sociales, las poblaciones y las comunidades en las que se encuentran en beneficio de poder contribuir a reducir la pobreza y generar condiciones más equitativas en el país.

## IX. Fuentes y páginas electrónicas consultadas

- Blog del programa de “Fomento y Fortalecimiento de la Empresa Social Fundemex-Universidad Mondragón México” <http://fundemex.mondragonmexico.edu.mx/> (Consultada entre diciembre de 2016 y octubre de 2017).
- Centro de Articulación para la Integración y Desarrollo A.C. (INDESAC) (2015). *Perfiles empresariales de las 15 empresas sociales, México*, INDESAC/Fundemex (no publicado).
- Fundación del Empresariado en México A.C. (Fundemex) <http://fundemex.org.mx/es/index.php> (Consultada entre diciembre de 2016 y octubre de 2017).
- Fundación del Empresariado en México A.C. *Informe anual Fundemex [del 2007 al 2015]*, México, Fundemex.
- \_\_\_\_\_ (2015). *Nuevo enfoque Fundemex: fomento y fortalecimiento a la empresa social [Documento rector]*, México, Fundemex (no publicado).
- \_\_\_\_\_ (2015). *Propuesta de financiamiento del proyecto “Fortalecimiento de la Empresa Social”* a Corporación Andina de Fomento (CAF) Banco de Desarrollo de América Latina, México, Fundemex (no publicado).
- \_\_\_\_\_ (2015). *Propuesta de financiamiento del proyecto “El Fortalecimiento de la Empresa Social (ES) como un medio que contribuye al desarrollo sostenible de personas y comunidades en situación de pobreza”* a Fomento Social Banamex, México, Fundemex (no publicado).
- \_\_\_\_\_ (2016). *Primer informe de avances Fundemex-Compromiso Social Citibanamex*, México, Fundemex (no publicado).
- \_\_\_\_\_ (2016). *Tercer informe de avances Fundemex-Promotora Social México*, México, Fundemex (no publicado).
- \_\_\_\_\_ (2017). *Segundo informe de avances Fundemex-Compromiso Social Citibanamex*, México, Fundemex (no publicado).
- \_\_\_\_\_ (2017). *Quinto informe de actividades CAF-Fundemex*, México, Fundemex (no publicado).
- \_\_\_\_\_ (2017). *Lineamientos para alianza*, México, Fundemex (no publicado).
- Instituto Nacional de Economía Social (INAES) (2017). *ABC de la Economía Social e INAES*, México, Sedesol/INAES.
- \_\_\_\_\_ (2013). *Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social*, México, UIA/INAES/Secretaría de Economía.