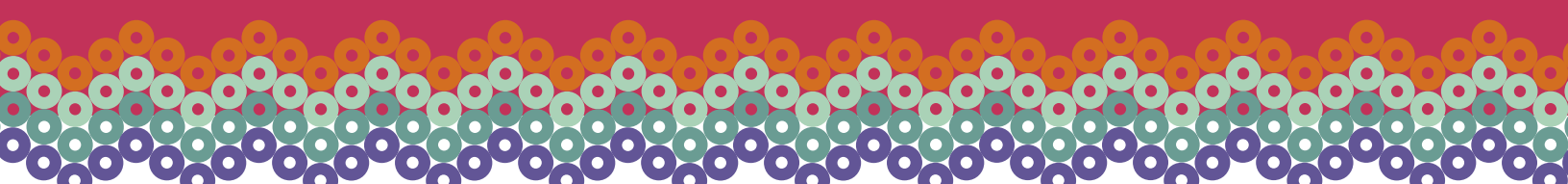


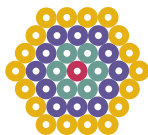
MAIIES

METODOLOGÍA
DE ACOMPAÑAMIENTO
E INCUBACIÓN DE
EMPRESA DE
ECONOMÍA SOCIAL

*Plataforma para la Construcción
de Seguridad Ciudadana Juvenil
en México*



MAIEES



AUTOR

Universidad Iberoamericana Puebla

PARTICIPANTES EN LA ELABORACIÓN DE ESTA METODOLOGÍA

Guillermina Coronado Flores
Elia María Irigoyen García
Montserrat Argüello Vives
Marisol Delgado Thomas
Lourdes Alejandra Román Blacio
Gregorio Leal Martínez
Lluvia Marisol Medina Fernández
Mary Jose Torre Ramírez

CON LA COLABORACIÓN DE:

Brenda Ramírez Domínguez
Luis Enrique Fernández Fernández
Rodrigo Antonio Herrera Rueda
Karla Serrano Villamayor
Carlos Alberto Vázquez González
Alexis Vera Sánchez
Georgina Morán Rangel
Misheyly Eugenia Ruiz Ramírez
Frida Andrea Méndez Juárez
Ma. Félix Ramírez Jiménez
Diana Laura Díaz Villamil

DISEÑO EDITORIAL

Ana Jimena Sánchez Ruiz

La PLATAFORMA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE SEGURIDAD CIUDADANA JUVENIL EN MÉXICO es posible gracias al generoso apoyo del pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad de la Universidad Iberoamericana Puebla, y no reflejan necesariamente las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este material, por cualquier medio, sin el previo y expreso consentimiento por escrito de la Universidad Iberoamericana Puebla.

Este documento, desde su lenguaje, busca incluir a hombres y mujeres por igual. En momentos donde se refiere a las personas que participan en esta plataforma se ha elegido hacerlo en femenino, puesto que la mayoría de quienes se han involucrado en los proyectos del Laboratorio de Innovación Económica y Social (LAINES) han sido mujeres. Dicho esto se reitera que, cuando se habla en femenino, se está refiriendo a hombres, mujeres y a todas las personas.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN p.09

Guía de siglas p.12

GENERALIDADES p.13

Población objetivo p.13

Ejes estratégicos de la PCSCJM p.14

Dimensiones de la Metodología de Acompañamiento e Incubación a Empresas de Economía Social (MAIEES) p.15

Criterios de selección / Requisitos p.17

Equipo de la PCSCJM p.18

Orientadora p.21

Software de Acompañamiento a Empresas de Economía Social (SAEES) p.21

Fases de despliegue de la Metodología para el Acompañamiento e Incubación a Empresas de Economía Social (MAIEES) p.22

CAPÍTULO 1. FASES DE LA MAIEES p.25

FASE DE INTEGRACIÓN p.26

Pasos p.26

Invitación a posibles interesados p.26

Sesión Informativa p.27

Sesión de Integración p.28

Entrevista individual p.30

FASE DE DESARROLLO p.31

Pasos p.31

Firma de las Cartas Compromiso p.31

Diagnóstico Inicial p.32

Sesiones de Acompañamiento p.35

Sesiones Básicas p.36

Diagnóstico Intermedio p.37

Reportes semanales y mensuales p.38

FASE DE CIERRE p.40

Pasos p.40

Presentación final p.40

Diagnóstico Final y Radar p.41

Sesión de Cierre p.42

CAPÍTULO 2. ECONOMÍA SOCIAL p.43

¿Qué es la Economía Social (ES)? p.45

¿Cómo funcionan las organizaciones de la ES?	p.45
Construcción colectiva de la definición de Economía Social	p.47
La relación del trabajo, el capital y la propiedad. Elena, Isabel y la bicicleta	p.47
Las Empresas de Economía Social	p.48
Principios de la Economía Social	p.50
Conociendo los principios del Cooperativismo	p.50
Valores de la Economía Social	p.53
Los valores dentro de las Empresas de Economía Social	p.54
Viviendo los principios y valores de la ES	p.55
Participación democrática	p.56
Participación económica de las personas.socias.....	p.58
El dinero en la EES	p.58

CAPÍTULO 3. ENFOQUES TRANSVERSALES p.63

ENFOQUE DE SEGURIDAD CIUDADANA	p.65
Seguridad Humana	p.65
Seguridad Ciudadana: una perspectiva integral	p.66
Seguridad Ciudadana Juvenil	p.66
ENFOQUE DE JUVENTUDES	p.69
Juventud y Juventudes	p.69
Caracterización de jóvenes en situaciones de riesgo en la PCSCJM	p.70
Recomendaciones para trabajar con juventudes	p.71
ENFOQUE DE GÉNERO	p.73
¿Qué es la perspectiva de Género?	p.73
¿Por qué hay desigualdad económica entre hombres y mujeres?	p.74
¿Qué puede hacer la ES ante las condiciones de inequidad de género?	p.75
¿Por qué la Economía Social se interesa en la perspectiva de género?	p.76
Roles de género	p.76
No hay Equidad en lo público si no lo hay en lo privado	p.77
ENFOQUE DE MEDIO AMBIENTE	p.81
Algunos datos	p.82
¿Cómo saber qué impacto tienen mis acciones sobre el medio ambiente?	p.82
La Economía Social: un camino hacia la sustentabilidad	p.83

CAPÍTULO 4. COACHING COOPERATIVO

p.87

¿Qué es el <i>Coaching</i> Cooperativo (CC)?	p.89
Los valores cooperativos	p.93
Habilidades del CC	p.94
La Orientadora como gestora del cambio	p.94
Habilidades básicas de comunicación	p.97

CAPÍTULO 5. DIMENSIONES

p.103

DIMENSIÓN SOCIAL

p.105

Dimensión Social: el grupo	p.107
La base del grupo: el inicio de la empresa	p.107
Los dos ejes del emprendimiento colectivo: equipo y empresa	p.107
Los cuadrantes del desarrollo	p.107
Motivación: personal y grupal	p.108
Acuerdos iniciales	p.109
Construcción del equipo	p.109
Proyecto de Vida	p.110
Aprendiendo a manejarte a ti mismo (auto liderazgo)	p.112
Manejo de las emociones	p.112
Emociones que afectan	p.112
Cuando se necesita apoyo y contención	p.113
Asumir la responsabilidad	p.113
Dinámica para asumir responsabilidad	p.114
Cambio de creencias	p.114
Posibilitar cambios: la historia de los niños	p.115
La intención como impulso para la acción	p.115
Dinámica de las intenciones	p.116
Emprender en colectivo	p.116
La voz de todas las personas	p.117
Meta colectiva	p.117
Gestión de reuniones efectivas	p.118
Bases para el desarrollo de equipos autogestivos	p.118
La confianza en los equipos	p.118
Los niveles de la confianza	p.119
Compromiso	p.120
Comunicación	p.120
Manejo de conflictos	p.121
Círculos de diálogo	p.122
Nuestras reacciones frente al conflicto	p.125
Reglamento	p.125
Dimensión Social: la comunidad	p.126
Diagnóstico comunitario de las juventudes: ¿Cómo nos vivimos como jóvenes?	p.128

Diagnóstico comunitario colectivo: ¿Cómo se vive en nuestra comunidad?	p.129
Mapeo colectivo	p.130

DIMENSIÓN EMPRESARIAL

p.133

Idea de negocio	p.135
Cómo hacer tu idea de negocio	p.135
Corazón ideológico	p.140
Misión	p.140
Visión	p.141
Valores	p.142
Oferta de valor	p.145
Planeación estratégica	p.145
Análisis FODA	p.145
Definición de objetivos	p.148
Definición de metas y Plan de Acción	p.149
Modelo de negocio	p.151
Modelo de negocio del Lienzo: <i>Bussines Model Canvas</i>	p.151
Mercadotecnia	p.154
Mezcla de Mercadotecnia 4P	p.154
Definición de Mercado: Segmentación	p.155
Estudio de mercado / Cualitativo y Cuantitativo	p.157
Análisis del macroentorno y mircoentorno	p.158
Análisis de competencia	p.160
Océano Azul y ventaja competitiva	p.162
Matriz BCG	p.164
Canales distribución	p.165
Promoción y publicidad	p.168
Matriz ERIC	p.170
Estructura organizacional	p.171
Descripción de áreas	p.171
Organigrama	p.174
Descripción de puestos	p.177
Factibilidad Técnica	p.179
Procesos clave y diagramas de flujo	p.179
Disposición física o <i>Layout</i>	p.183
Insumos y proveedores	p.184
Impacto ambiental de nuestros productos	p.187
¿Qué impacto en el medio ambiente tienen nuestros productos?	p.187
Calidad	p.190
Concepto de calidad	p.190
Una herramienta para la calidad: Cinco S (5 S's)	p.191
Factibilidad Económica	p.191
Balance General	p.194
Cuenta la historia de tus cuentas	p.195
Inversión Inicial	p.196

Registro de movimientos e inventarios	p.197
Costos fijos, variables y gastos	p.201
Capital de Trabajo	p.202
Costo de producción	p.204
Precio de venta	p.208
Capacidad instalada	p.209
Punto de equilibrio	p.210
Estado de resultados	p.210
Flujos de Efectivo	p.211
Razones Financieras	p.213
Principales Indicadores financieros	p.213

DIMENSIÓN DE INNOVACIÓN

p.221

¿Qué es innovación?	p.223
Identificar el concepto	p.223
Paradigmas y la importancia de cambiarlos	p.223
Paradigmas	p.224
Innovación social	p.224
Conociendo la innovación social	p.225
Innovación empresarial	p.225
¿Por qué es importante la innovación en la empresa?	p.226
Otros que han innovado en lo empresarial	p.226
Mega-tendencias actuales en la búsqueda de oportunidades	p.226
Conociendo las mega-tendencias	p.227
Radar de la Innovación de la empresa	p.228
Elaboración del Radar	p.234
Tipos de innovación	p.235
Método de innovación: <i>Design thinking</i>	p.236
El método de <i>Design thinking</i> en nuestra empresa	p.240

DIMENSIÓN DE REDES

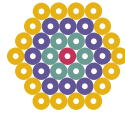
p.245

Circuitos de Economía Social	p.247
Ejercicios colectivos de ahorro y crédito	p.248
Sistema de consumo colaborativo	p.249
Consumiendo colaborativamente	p.249
Comercialización colaborativa	p.250
Para comercializar en red	p.251
Intercooperación: Red de aliados	p.252
Redes en las EES	p.252
Otros ejercicios de redes	p.253

CIERRE

.....	p.257
Cierre de proceso de una EES	p.257

INTRODUCCIÓN



La Plataforma para la Construcción de Seguridad Ciudadana Juvenil en México tiene como punto de partida la alianza virtuosa entre la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Fundación Carlos Slim y la Universidad Iberoamericana Puebla. Esta base habla en sí misma sobre la importancia de la colaboración entre el sector público, a través de la cooperación internacional, el sector privado y la academia, en un ejercicio para transformar la sociedad.

El objetivo de la Plataforma es *contribuir a la seguridad ciudadana juvenil, mediante el fortalecimiento de competencias y la creación de oportunidades económicas para jóvenes en situación de vulnerabilidad.*

Si bien el fenómeno de la violencia no es nuevo, la última década ha dejado ver un deterioro acelerado en el tejido social, alejándonos del disfrute de una sociedad segura y en paz. Por ello la urgencia de construir Seguridad Ciudadana, es decir, que las personas podamos articular mecanismos que nos permitan vivir libres de necesidad y de temor.

En este sentido, pretendemos trabajar junto con la población joven en la construcción de estructuras económicas que permitan su inclusión laboral, especialmente quienes se encuentran en una situación de riesgo. Paralelamente se dispone una plataforma formativa en línea, a fin de fortalecer capacidades mediante cursos abiertos en los temas transversales de la Plataforma: Economía Social (ES), Prevención de las violencias y Cultura de Paz.

Cuando hablamos de oportunidades económicas lo hacemos considerando que el actual modelo económico tiene dinámicas que, en muchas ocasiones, provoca fenómenos de exclusión, especialmente para los jóvenes. Sin embargo, existen experiencias de generación de riqueza desde el modelo de la ES, que considera que la economía tiene que estar al servicio de las personas, por lo tanto, su objetivo central es la construcción y la preservación de puestos de trabajo y no la acumulación.

Este modelo está extendido en todo el mundo, demostrando que es posible conciliar los intereses económicos de sustentabilidad y rentabilidad, con los objetivos sociales para satisfacer las necesidades de las comunidades, especialmente la dotación de puestos laborales. Por ello, la ES no es pequeña ni marginal, se considera que en el mundo constituye entre la quinta y la tercera economía en términos de producto interno bruto mundial. En México, el sector social de la economía, si bien tiene muchas oportunidades para crecer, integra también a una

proporción importante de la sociedad.

Las Empresas de Economía Social (EES) nacen cuando un grupo de personas está convencido de que la solución a sus necesidades puede ser resuelta entre ellas mismas bajo el principio de la cooperación. En el terreno económico, hablamos de este tipo de empresas cuando el grupo es consciente de que la producción de la riqueza tiene como fundamento la integración del trabajo de cada cual y por tanto, a cada miembro le corresponde un sitio equitativo en la toma de decisiones y en la propiedad.

Los ejercicios de ES no se limitan a las empresas productivas, su abanico es muy amplio: es posible generar actividades de ahorro y préstamo, consumir, resolver necesidades administrativas, de cuidado de la salud y de animación cultural, entre otras muchas otras basadas en los principios de cooperación, solidaridad y equidad.

En resumen, estamos convencidos de trabajar desde y por la ES, ya que es un método comprobado mundialmente, que garantiza la generación de bienes sociales y riqueza económica entre las comunidades. Esto es posible pues quien participa comparte una cultura que tiene como principal característica que las cosas están hechas para las personas y no las personas para las cosas. Lo importante de los emprendimientos es crear relaciones entre las mujeres y los hombres que lo componen, de manera que la empresa sirve como vehículo para vivir de manera digna con las necesidades económicas y sociales satisfechas, porque sus integrantes hacen prácticas cotidianas de confianza, toma de decisiones conjuntas y compromiso compartido.

Concebir de esta manera las relaciones económicas no es fácil, y la práctica contiene aún mayores retos, especialmente cuando intentamos articular las variables que presenta el mercado, con las condiciones humanas de cada grupo. Por ello es sumamente importante que los ejercicios de creación e incubación de EES tengan procesos de preparación profundos e intensivos, técnicamente bien diseñados y socialmente dialogados, acompañados cercanamente y al mismo tiempo, provocadores de procesos de autonomía en cada grupo, hasta convertirse en empresa.

La Metodología de Acompañamiento e Incubación de Empresas de Economía Social

Realizar todas esas tareas no es un proceso sencillo, sin embargo, la experiencia colectiva de la IBERO Puebla y de otros aliados (especialmente la Escuela Andaluza de Economía Social) nos ha mostrado un camino certero que recorrer. Ese conjunto de pasos se ha compilado en la Metodología de Acompañamiento e Incubación de Empresas de Economía Social (MAIEES) que se desarrolla en este manual.

Hemos aprendido que una particularidad de este acompañamiento radica en que la Orientadora en todo momento carga “cuatro sombreros”, es decir: nuestro proceso no es lineal, ni tampoco desde una aproximación única. El comienzo de una EES implica cuidar cuatro dimensiones:

- La Social
- La Empresarial
- La de Innovación
- La de Redes

La Dimensión Social marca el modo de proceder de la empresa. A través de muchos ejercicios de diálogo y debate con los participantes, intentaremos adquirir la conciencia de que el emprendimiento que estamos montando tiene la finalidad de aportar bienestar a sus integrantes. Es un proyecto que debe apasionar porque les hará bien, por ello dedicaremos el tiempo para hacer que el conjunto de personas que comienzan la ruta pasen de ser un grupo a un equipo que después se comprometerá en una sociedad empresarial, en la EES. Esto queremos expresar al llamar Social a esta dimensión: implica tener una función y una responsabilidad de cara a su entorno, principalmente buscamos acentuar que aquí el proyecto colectivo es en sí una primera estructura social.

La Dimensión Empresarial determinará el carácter, no sólo de grupo de personas, sino de una empresa creadora de riqueza inserta en un momento específico de la historia donde las transacciones con el mercado son una condición ineludible. Como deseamos que estos ejercicios perduren en el tiempo, es vital diseñar y estructurar el objeto de la actividad empresarial, calcular cada espacio de movimiento de dinero, de materiales y la energía que cada persona debe colocar. El resultado de la actividad “tiene la responsabilidad social de ser rentable”, una de sus mayores aportaciones a la sociedad, enfatizando en que dicha rentabilidad debe tener un componente de redistribución inmediato. Los qué y los cómo los determinará la sociedad empresarial según la aportación que cada cual realiza en trabajo. Esta dimensión es apasionante pues implica el esqueleto básico para la operación exitosa de la empresa.

También hemos considerado la Innovación, pues cada vez más escuchamos hablar de este término y sus bondades. En la MAIEES, entendemos que el ejercicio empresarial debe diferenciarse profundamente del resto de

iniciativas, por ello, sus conceptos, los bienes y los servicios con que nos acercamos al mercado y las maneras de realizarlo, deben tener una búsqueda constante de incorporación de elementos nuevos. Lo que antes no era utilizado y que ahora podemos implementar para que nuestra empresa satisfaga de mejor manera los gustos y las necesidades de quienes estarán dispuestos a generar una relación de intercambio hacia el largo plazo.

La innovación deseablemente ha de añadir los componentes de desarrollo tecnológico tanto en los medios para producir, como en los propios productos; sin embargo, ésta también abarca los espacios de transformación social, de generación de otro tipo de cultura y relaciones sociales, etcétera. En fin, que a través de las actividades de la empresa, los participantes desarrollemos mejores maneras de convivencia y bienestar.

La cuarta dimensión está centrada en la creación de Redes. Esta visión tiene un carácter sumamente práctico y transformador de la sociedad. Es práctico porque pretendemos que en todo momento la empresa se sitúe en un contexto específico de actores donde mutuamente se generen relaciones de beneficio. Los planteamientos de consumo colaborativo, compras en común, el aprovechamiento de bienes y servicios mancomunados, etcétera, reducirán en mucho los costos marginales que supondría hacer las tareas solos. El involucramiento en redes debe significar un pilar esencial para la sustentabilidad empresarial expresado en ahorros o aumento en los ingresos. Estos instrumentos prácticos también generan otro tipo de relaciones sociales, si un conjunto de empresas se organizan para tener un sitio de trabajo en común o para realizar alguna compra colectiva, de inmediato se activan actitudes basadas en la solidaridad, el compromiso y la seriedad entre todos. Evidentemente eso implica una toma de acuerdos que nos lleva a pensar el diálogo y el acuerdo democrático en un nivel más allá de la empresa, entrenándonos día a día en una cultura del bien común. Es posible que las acciones positivas y solidarias sean la base para la construcción material de una mejor sociedad.

Debemos resaltar que a lo largo de la ejecución de estas dimensiones estarán presentes de manera transversal los enfoques de Juventudes, Género y Medio Ambiente, los cuales se enmarcan en la Seguridad Ciudadana, que es el enfoque central de este programa. Esto es así por el espíritu que mueve a la Plataforma, las poblaciones juveniles envueltas en contextos sumamente difíciles. Esta aproximación implica un reto tanto para la Orientadora como para los participantes, es necesario entender y gestionar las múltiples variables que componen el mundo de la juventud contemporánea. No sólo los constantes cambios tecnológicos y las condiciones sociales, sino los aspectos de conformación de la personalidad, la realización de vínculos, los compromisos, las relaciones personales y las visiones del mundo. En fin, el universo

juvenil es tan apasionante como complejo, por tanto es necesario darnos el tiempo para reflexionar sobre ello de manera continua.

Una condición de especial atención es la relación asimétrica que lamentablemente seguimos experimentando entre los géneros. Somos parte de la sociedad actual y también estamos permeados por los relatos que implican diferencias desventajosas entre los miembros de las comunidades. Especialmente, el mundo de las mujeres en los ambientes laborales conlleva condiciones de desigualdad y riesgo. Por ello será importante que permanentemente estemos atentas cómo se desarrolla el emprendimiento y establece los acuerdos para que sus integrantes participen en condiciones de equidad, y se mantengan los compromisos donde todas tengan acceso a los derechos de la pertenencia, equilibrados por el cumplimiento de las obligaciones; eso hace también una EES.

El último enfoque se refiere a otra relación asimétrica igualmente crucial de atender: el ser humano y el medio ambiente. Existe suficiente evidencia para tomar como misión el que nuestras empresas contribuyan a generar condiciones de aprovechamiento de la naturaleza, de modo que nuestras acciones no comprometan el futuro de otros deteriorando el medio físico. Preferentemente impulsaremos acciones que no perjudiquen y que decididamente potencien la restauración de espacios

naturales. Todas tenemos una función en ello y el tipo de emprendimientos deberá ser un ejemplo.

Este es el camino que te planteamos recorrer en conjunto. Una serie de herramientas presenciales y virtuales estarán al alcance de todas para que tus acciones como Orientadora vayan creando el tejido amplio de la Plataforma.

Merece la pena aquí inspirarnos. El trabajo que realizarás como Orientadora, cambia el mundo para uno mejor. Está inscrito en una de las preguntas fundamentales de nuestro tiempo: cómo queremos ver el futuro de nuestras sociedades. Estamos convencidas de que si el presente que vivamos se da en el ejercicio de espacios productivos (donde podamos crear), incluyentes (donde podamos ser) y democráticos (donde podamos decidir), estaremos dando una nueva forma a la sociedad.

En ello todas estamos implicadas, pero especialmente las juventudes en este tiempo privilegiado, donde definirán la manera como quieren ver el mundo. Esta metodología es un pequeño esfuerzo que invita a que esa visión de futuro sea de una construcción humana nueva, de una estructura social que vincule a los diferentes y nos ayude a caminar libres de necesidades y de temor, en una creencia profunda de que la realidad puede ser apasionante y esperanzada.

GUÍA DE SIGLAS

PCSCJM: Plataforma para la Construcción de Seguridad Ciudadana Juvenil en México

ES: Economía Social

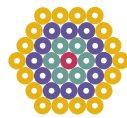
EES: Empresas de Economía Social

ECJ: Emprendimiento Colectivo Juvenil (una EES se refiere también a un ECJ)

CES: Circuitos de Economía Social

SC: Seguridad Ciudadana

GENERALIDADES



Este manual tiene como objetivo acercar herramientas teóricas y prácticas a las Orientadoras, para la implementación de la MAIEES en sus procesos de acompañamiento a Emprendimientos Colectivos Juveniles (ECJ), o lo que es lo mismo en este manual, a Empresa de Economía Social (EES).

La Metodología para el Acompañamiento e Incubación a Empresas de Economía Social (MAIEES) permitirá conocer procesos formativos y estrategias para acompañar emprendimientos de Economía Social, con el fin de generar alternativas socioeconómicas que abonen a la transformación social. La MAIEES se basa en cuatro Dimensiones: Social, Empresarial, de Innovación y de Redes; desplegándose a su vez en tres Fases: Integración, Desarrollo y Cierre.

Además, tiene cuatro Enfoques o Ejes Transversales que propician la reflexión y acción de la empresa y sus integrantes en todo momento: Seguridad Ciudadana, Juventudes, Género y Medio Ambiente.

El manual te brindará la descripción, los contenidos y las herramientas para abordar las distintas Dimensiones. El contenido teórico se complementa con actividades a lo largo de los capítulos. Así mismo, contiene los siguientes elementos que te ayudarán a enriquecer tu proceso de aprendizaje e ir tejiendo en el día a día la Economía Social y sus enfoques:

MAPA GENERAL DE CONTENIDOS: para facilitar la lectura, se presenta un mapa al inicio de cada capítulo con los temas más relevantes.

APRENDIZAJES ESPERADOS: al inicio de cada capítulo se enlistan los aprendizajes que se espera alcancen las Orientadoras.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO: como apoyo al Mapa General, al iniciar cada capítulo se encuentra una breve síntesis del contenido y su relevancia para alcanzar lograr los aprendizajes esperados.

CLAVES DE ECONOMÍA SOCIAL: preguntas y frases que te permitirán ver de manera transversal esta forma de pensar la empresa para la transformación social y económica.

CASOS DE ECONOMÍA SOCIAL: casos de éxito reales de Empresas de Economía Social relacionados al tema tratado.

CAJA DE HERRAMIENTAS: un espacio en línea donde

encontrarás recursos multimedia para profundizar en los contenidos.

PARA SABER MÁS: recomendaciones en videos, artículos y vínculos específicos que complementan la información del Manual.

GLOSARIO: al final de cada capítulo encontrarás las definiciones de conceptos clave o palabras necesarias de aclarar. Te recomendamos revisarlo antes de abordar cada capítulo.

REFERENCIAS: al fin de cada capítulo están colocadas las referencias y las fuentes citadas en el texto.

Por último, al final de este apartado encontrarás un mapa que explica la Ruta General del Proceso de Acompañamiento e Incubación de Empresas.

La MAIEES es una herramienta flexible que puedes adaptar y enriquecer según el contexto de cada empresa. Como toda metodología, se nutre de la realidad y por tanto, se apela a compartir las áreas de mejora que se detecten.

Esta Metodología sólo tiene sentido si va acompañada de tu convicción de que todas las personas, especialmente las jóvenes, son igualmente valiosas y pueden transformar su realidad independientemente de su condición. Es indispensable también, la pasión, la entrega y el profesionalismo de quien orienta, para obtener el fruto esperado: emprendimientos juveniles que vivan los principios de la Economía Social.

Población objetivo

La PCSCJM está dirigida a emprendimientos colectivos con jóvenes entre 18 y 29 años en situación de riesgo secundario o terciario.

Potencialmente, estos grupos juveniles podrán:

- Pertener a zonas rurales, urbanas y periurbanas.
- Tener como origen cualquier raza, etnia, sexo, orientación sexual y religión.

Para identificarlos se utilizará la *Youth Targeting Tool* (YTT) o Herramienta para la Focalización de Jóvenes, por su nombre en español. Puedes conocer más sobre ella en el Enfoque de Juventudes y la encontrarás en la Caja de Herramientas.

El mínimo de integrantes en las empresas que acompañes deberá ser en promedio cinco por empresa. Es común que un grupo inicie con muchos integrantes y que con el paso del tiempo algunos deserten. Por ello se sugiere promover emprendimientos colectivos de al menos ocho o diez integrantes, para que al final se mantenga un equipo sólido significativo, que permita el promedio de cinco jóvenes.

Ejes estratégicos de la PCSCJM

Como se menciona en la introducción, la PCSCJM tiene dos ejes estratégicos: por un lado, la incubación de Empresas de Economía Social (EES) y el acompañamiento a Proyectos Productivos (PP) responsabilidad de quien orienta; y por otro, la construcción de Circuitos de Economía Social (CES) función de quien dinamiza los territorios apoyados en mecanismos de Economía Social.

Circuitos de Economía Social

Un Circuito de Economía Social (CES) puede ser descrito como el conjunto de mecanismos económicos, sociales y productivos que son implementados en un territorio determinado con el objetivo de atraer, producir y mantener la riqueza entre sus habitantes; logrando con ello la generación de trabajo decente, ingresos dignos, la repartición de la riqueza y el incremento en el bienestar, provocando así conductas sociales democráticas como vehículo para la construcción de la Seguridad Ciudadana.

Los CES pueden incluir uno o más procesos colectivos de producción, comercialización, consumo, financiamiento, desarrollo tecnológico y humano, que promuevan el desarrollo económicamente viable, ambientalmente sostenible y socialmente justo.

La organización de los CES exige el desarrollo de cuatro elementos fundamentales y transversales:

- La constitución de redes colaborativas entre actores solidarios del territorio.
- La revisión y la revalorización de flujos culturales (conocimientos tradicionales, lenguajes, patrones éticos, cívicos, tecnología, relaciones de poder, instituciones, etcétera).
- La revisión y la revalorización de los flujos naturales (recursos naturales y el estado medio ambiental).
- La reorganización de los flujos económicos que atraigan un territorio o una red.

Para lograr su objetivo, la implementación de proyectos en el marco de CES deberán basarse en los principios y los valores de la ES: la autogestión y la participación democrática, la solidaridad, la corresponsabilidad y el apoyo mutuo, la equidad, la libre adhesión, la educación y formación cooperativa constante, la rendición de cuentas y la transparencia, la inter-cooperación, los vínculos con otras organizaciones de la ES y la adopción de innovación.

Empresas de Economía Social

Las Empresas de Economía Social (EES) tienen características que las distinguen de las tradicionales. A diferencia de las empresas de capital y el modelo económico que las sostiene, la ES se plantea como una alternativa **que pone a las personas en el centro y tiene al bien común como una brújula que orienta sus prácticas.**

Mientras que en las tradicionales lo que está en el centro es el capital, en una EES el trabajo y quien lo realiza son lo primordial, el capital se vuelve un medio que les permite ser los protagonistas del trabajo y no un fin como sucede en el modelo imperante.

Aun cuando existe un amplio debate sobre qué es la ES, para efectos de esta Metodología utilizaremos los siguientes supuestos sobre una EES:

El capital tiene un carácter instrumental.	Su objetivo no es la generación del capital con fines acumulativos, sino lograr los objetivos económicos y sociales; especialmente el de mantener el empleo.	Buscan aumentar la riqueza colectiva y su repartición no se hace según la aportación al capital, sino por otros medios según lo definan sus integrantes.
Buscan la rentabilidad y eficiencia.	Compiten en el mercado igual que otras empresas.	Se gestionan de manera participativa y democrática.
No son únicamente cooperativas, puede ser cualquier otra figura asociativa.	Se integran por lo menos con cinco personas.	Se fundamentan en los principios y valores del cooperativismo.
Surgen de la libre suma de voluntades.	La relación entre sus integrantes está guiada por el compromiso con el proyecto común.	Para quienes emprenden un proyecto colectivo, la confianza mutua y recíproca constituye un pilar básico.

La ES constituye un “medio de vida” para los que participan en ella al ser una realidad económica diferenciada. Así mismo es un “modo de vida” para quienes la integran, en función de su propia identidad, la cual se apoya en una serie de valores básicos y universales. Estos constituyen la aplicación práctica en el trabajo y en la actividad empresarial. Los valores de la ES contemplados por esta Metodología son 12: ayuda mutua, democracia, honestidad, igualdad, justicia, pluralidad, responsabilidad compartida, solidaridad, subsidiariedad, transparencia, confianza y autogestión.

La ES comprende tres elementos claramente diferenciados e intensamente interrelacionados:

- Las personas que participan en las entidades y EES.
- La doctrina: principios, valores y métodos que caracterizan a las entidades y EES.
- El conjunto de empresas y organizaciones que la integran.

En las EES las personas son protagonistas, cualquier proyecto generado este ámbito tendrá como punto de partida las necesidades, los deseos, las aspiraciones y las expectativas de los socios; todo ello será fundamental a la hora de tomar cualquier tipo de decisión o de emprender alguna acción.

En este sentido, las personas poseen un papel de mayor relevancia que el capital aportado por cada socio y la

gestión de la organización se lleva a cabo de forma democrática. Lo central se coloca en un lugar distinto al de una empresa tradicional.

**Mayor énfasis en el factor trabajo
Menor énfasis en el factor capital**

Los Emprendimientos Colectivos Juveniles (ECJ) son EES formadas por jóvenes. En esta metodología se utilizan ambos conceptos para referirse a lo mismo.

Proyectos Productivos

Son EES o ECJ que tienen un camino previo en su empresa, no comienzan desde cero. La MAIEES le brindará herramientas para mejorar o fomentar su desarrollo social y económico.

Dimensiones de la Metodología de Acompañamiento e Incubación a Empresas de Economía Social (MAIEES)

La MAIEES se basa en cuatro Dimensiones implicadas transversalmente por los principios y los valores de la ES:

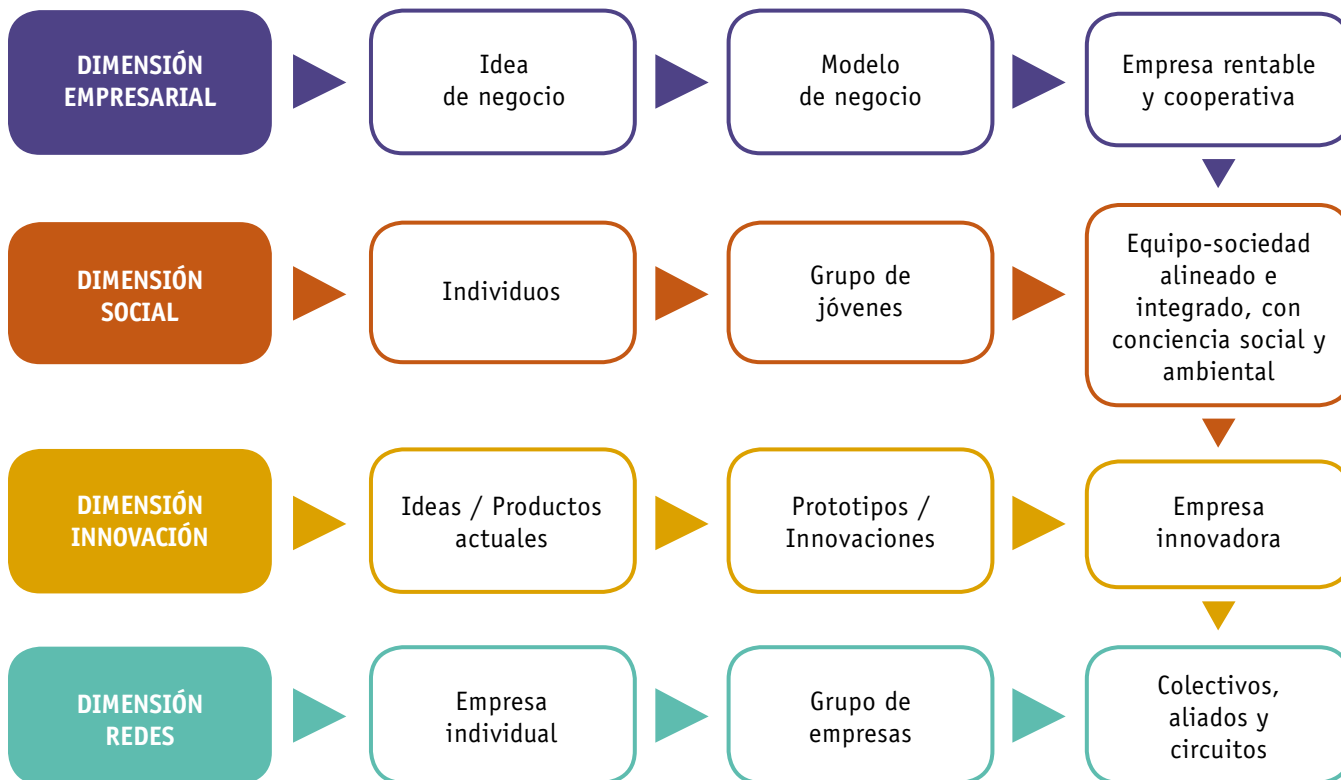
DIMENSIONES	
<p>SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompaña al grupo para integrarse como un equipo alineado que logra sus objetivos individuales, comunes y empresariales. • Brinda herramientas para la gestión participativa y democrática. • Identifica e intenciona el impacto comunitario y ambiental de su acción. 	<p>EMPRESARIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompaña iniciativas nuevas o ya formadas, en temas empresariales diversos con enfoque de mercado. Brinda herramientas para la consolidación y la autogestión empresarial.
<p>INNOVACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica necesidades y oportunidades de innovación e integración de tecnología a las EES. • Acompaña para validar e innovar ideas, productos, procesos, etcétera, a través del <i>Design Thinking</i>. • Brinda herramientas para el desarrollo de prototipos a través de la Fabricación Digital y el diseño. 	<p>REDES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompaña a las empresas para pasar de trabajar de manera individual a la conformación de alianzas y de grupos de empresas, y de los grupos a formar colectivos. • Brinda herramientas para generar redes de aliados y negocios. • Visualiza otros ámbitos de la ES para relacionarse en su comunidad, como el ahorro asociativo, el consumo colaborativo, entre otros.

Para efectos prácticos las dimensiones se enlistan en este orden, sin embargo, el despliegue de las mismas no es lineal. En el presente manual se propone una serie de temas iniciales a trabajar con las EES, sin embargo, las necesidades y la realidad de cada una dará la pauta del

orden a seguir.

El Cuadro 1 presenta a las dimensiones y su evolución, a través de la denominada Hoja de Ruta de la EES.

Hoja de ruta de la EES



Fuente: La ruta de las dimensiones Social y Empresarial está inspiradas en la Ruta de Emprendimiento de la Escuela Andaluza de Economía Social.

Duración

La duración de la implementación de la MAIESS va de 12 a 18 meses, dependiendo de distintos factores, como:

- Contexto socioeconómico en que se encuentran las EES.
- Situación de riesgo en el que se encuentran las/os jóvenes.
- Condiciones sociopolíticas.
- Condiciones previas que favorezcan su desarrollo (empresas ya iniciadas, experiencia previa de sus integrantes para emprender, etcétera).
- Capacidad de los/as Orientadores/as.
- Condiciones personales de las juventudes.
- Disponibilidad de tiempo de los/as jóvenes.

Criterios de selección / Requisitos

Pueden participar tanto grupos o empresas de nueva creación (EES o ECJ), como aquellos que ya estén integrados o en funciones (PP). Los requisitos que deben cumplir para participar en el acompañamiento son:

- Un mínimo de cinco jóvenes directamente implicados.
- Que vivan en alguno de los estados participantes en la Plataforma para la Construcción de Seguridad Ciudadana Juvenil en México.
- Que sean parte de la población objetivo descrita.
- Disponibilidad de tiempo para desarrollar la iniciativa empresarial.
- Disponibilidad de tiempo para recibir el acompañamiento de dos horas una vez por semana.
- Disponibilidad para adoptar los principios de la ES.

Elementos a tener en cuenta respecto al grupo o emprendimiento:

- Alineación con vocaciones de la zona.
- Fuerza y/o pertinencia de la idea.
- Madurez del grupo:
 - tiempo trabajando juntos
 - lazos de unión al interior de éste
- Liderazgo.
- Tiempo en funcionamiento.
- Fuerza de la idea.
- Potencial de vinculación.
- Potencial de crecimiento.
- Actividad:
 - fabricación

- diseño y producción
- servicios
- comercialización
- Situación económica.

Dar prioridad a:

- Jóvenes que forman parte de alguna organización que trabaje su reinserción en la comunidad
- Grupos que tengan experiencia en el giro que desean

- emprender: artístico, cultural, musical, etcétera.
- Emprendimientos juveniles ya existentes que requieran el acompañamiento.

Equipo de la PCSCJM

Para la implementación de la MAIEES se requiere un equipo de trabajo mínimo integrado por Orientadoras, Dinamizadoras, Asesoras especializadas y Aliadas estratégicas.

Descripción del equipo humano

PUESTO	FUNCIÓN	ACTIVIDADES	PERFIL
ORIENTADORA	Acompañar procesos de formación de iniciativas empresariales juveniles que trabajan bajo los principios de la ES. De preferencia, ser parte de alguna organización con experiencia en el abordaje a la población juvenil indicada en este proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y diagnosticar la situación de vulnerabilidad de las juventudes en sus territorios. 2. Buscar y seleccionar grupos e iniciativas empresariales que quieran recibir el acompañamiento. 3. Aplicar la MAIEES a las empresas en sesiones semanales de trabajo. 4. Promover relaciones empáticas, colaborativas, responsables y de compromiso dentro de la EES, que se traduzcan en la formación de un equipo autogestivo. 5. Alinear el proyecto personal de las y los jóvenes, con el proyecto empresarial de la EES. 6. Favorecer una cultura de cooperación y colaboración hacia dentro de la EES y hacia fuera de ésta. 7. Identificar las oportunidades de innovación de las EES y gestionar su concreción. 8. Generar redes entre las EES acompañadas, con otras EES y con diversos actores. 	<p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con su trabajo, auto administración y responsabilidad. • Escucha atenta y facilidad para favorecer el diálogo. • Comunicación asertiva y retroalimentación efectiva. • Auto-reflexión y conciencia de sí mismo. • Capacidad de adaptación y flexibilidad. • Empatía y tolerancia a distintas formas de pensar y actuar. • Autenticidad frente a grupo y apertura para compartir la propia experiencia de vida. • Adaptabilidad para gestionar procesos humanos complejos. • Iniciativa y creatividad. <p>Para el trabajo con jóvenes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposición y vocación para trabajar con juventudes. • Confianza y aceptación incondicional hacia quienes acompaña.

PUESTO	FUNCIÓN	ACTIVIDADES	PERFIL
ORIENTADORA		<ol style="list-style-type: none"> 9. Sistematizar las actividades realizadas en el Software de Acompañamiento a Empresas de Economía Social (SAEES). 10. Formar parte activa de la Red de Orientadores. 11. Recibir formación y capacitación continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorecimiento al protagonismo juvenil. • Sensibilidad ante necesidades, problemas y situaciones de riesgo de las y los jóvenes. • Creación de estrategias de cuidado y autocuidado de sí mismo y de quienes acompaña. <p>Para el acompañamiento de los grupos emprendedor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor. • Manejo de grupos. • Comprensión del contexto donde se encuentra el grupo o empresa. • Capacidad para traducir conceptos complejos a palabras y ejemplos cotidianos. • Favorece la autogestión de las EES.
DINAMIZADORA	<p>Crear y dar seguimiento a los CES, acompañar a quien orienta en sus procesos con las EES y vincularlas con los CES.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las necesidades individuales que se puedan colectivizar a partir de los diagnósticos y encuentros con miembros de la comunidad y de las EES del proyecto. 2. Crear lazos de retroalimentación económica entre los actores de un territorio, posibilitando reproducir de manera ampliada, el valor económico en provecho de todos. 3. Atender oportunidades que se presenten en el territorio y que tengan impacto en los objetivos del proyecto o que sean de beneficio comunitario, mediante la comunicación constante 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión estratégica. • Liderazgo. • Compromiso con el territorio. • Flexibilidad y adaptación al cambio. • Empatía, confiabilidad y capacidad de inspirar y empoderar a los miembros de una comunidad. • Escucha multidimensional y capacidad para la resolución de conflictos. • Persistencia y perseverancia. • Capacidad de generar vínculos, redes y alianzas entre distintos actores fuera y dentro del territorio para impulsar dinámicas de ES.

PUESTO	FUNCIÓN	ACTIVIDADES	PERFIL
		<p>con actores y miembros de la comunidad.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Vincular actores clave con la comunidad para promover la apropiación de los componentes del CES. 5. Dar seguimiento a alianzas, nuevos grupos y procesos que se detonen en el proyecto, a partir de actividades, encuentros y formaciones que promueva el Dinamizador. 6. Fortalecer el proceso de acompañamiento empresarial a través de una comunicación constante con el equipo de Orientadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad para identificar recursos y necesidades del territorio en el cual realizará su trabajo. • Creatividad para visibilizar lo invisible para otros (oportunidades de vinculación). • Sólido entrenamiento en temas de ES. • Habilidad para gestionar recursos para la implementación de proyectos. • Capacidad de análisis para sistematizar las actividades realizadas.
ASESORAS ESPECIALIZADAS	Asesorar a la EES y a la Orientadora en temas especializados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar en temas específicos conforme a las necesidades de las EES. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia comprobada en su área de especialidad.
ALIADAS ESTRATÉGICAS	Fortalecer a las EES para el logro de sus objetivos. Pueden ser universidades, fundaciones, redes comerciales, certificadoras, organismos gubernamentales, instituciones que trabajan atendiendo a jóvenes en situaciones en riesgo, etcétera.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar asesorías o apoyos especializados en temas que fortalezcan el desarrollo de la EES. 2. Generar sinergias para la comunicación, la producción, la comercialización y la difusión de las EES. 3. Ofrecer apoyos económicos y/o financiamiento a las EES. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afinidad con los principios y los valores de las EES, y de la ES.

Orientadora

La figura de la Orientadora es determinante para la implementación de la MAIEES, la complejidad de sus funciones involucran un trabajo muy intenso que requerirá de compromiso, responsabilidad, confianza plena en el poder de la colaboración y de reconocer ante todo, el potencial de los jóvenes.

Roles de la Orientadora

La Orientadora debe enamorarse de lo que es posible a partir de la Economía Social. Asume dos roles durante el acompañamiento:

a) **Facilitadora:** al tratar temas puntuales de las Dimensiones Empresarial, Innovación y Redes.

b) **Coach:** durante la gestión de los grupos en la Dimensión Social. El rol de *coach* se asume en las situaciones de conflicto, toma de decisiones, acuerdos, etcétera. Como Orientadora utiliza de manera transversal y en todo momento, las habilidades de dar apoyo, escucha, pregunta, dar y recibir retroalimentación, entre otras. Así mismo, modela las formas de comunicación de manera que durante el proceso, el grupo aprenda con base en su experiencia, las mejores formas de gestionarse y comunicarse.

Roles de la Orientadora

FACILITADORA
<ul style="list-style-type: none">• Asesora.• Forma.• Acompaña.
COACH
<ul style="list-style-type: none">• Facilita procesos de cambio y toma de conciencia.• Contribuye al desarrollo de habilidades y capacidades en los jóvenes, a lo largo del acompañamiento.• A lo largo de las sesiones, trabaja cómo tomar decisiones, resolver conflictos, hacer una planeación, entre otros.• Pregunta, no juzga.

EES atendidas

Idealmente una Orientadora de tiempo completo (40 horas semanales) tendrá la capacidad para atender de 13 a 15 empresas, esto dependerá de varios factores como: la dispersión geográfica de las EES, la disponibilidad de tiempo de los emprendedores, las condiciones de logística, la complejidad de las EES, entre otros. Si la contratación de quien orienta es distinta a la descrita anteriormente, se mantendrá la proporción de número de empresas acompañadas con las horas de trabajo acordadas (ejemplo: siete emprendimientos por 20 horas contratadas a la semana).

Software de Acompañamiento a Empresas de Economía Social (SAEES)

El objetivo Software de Acompañamiento a Empresas de Economía Social (SAEES) es facilitar y apoyar el desempeño de quien orienta para el logro de sus metas, brindarles asesoría en los temas requeridos, acompañarles en el despliegue de sus habilidades de orientación, así como en su desarrollo personal, a través de un seguimiento integral.

Dicho software será trascendental durante el acompañamiento pues en él se documentarán todas las fases

del proceso de orientación. Este soporte podrá utilizarse desde el teléfono celular, la tableta o la computadora; así mismo, se dará un seguimiento virtual a cada usuario, a fin de acortar las distancias y agilizar los procesos.

A continuación se explica su funcionalidad.

1) Integración: en esta fase se reportará las colonias visitadas, las reuniones convocadas, la sesiones informativas realizadas y su número de asistentes, así como los datos de contacto de los jóvenes interesados en participar en el proyecto, generando un directorio de los mismos para llevar un control. Cabe señalar que no hay un límite de sesiones, lo importante es ver y medir la periodicidad, y sobre todo el número de interesados; de esta forma, la Orientadora podrá diseñar su estrategia para desarrollar los acompañamientos.

2) Desarrollo: quién orienta deberá aplicar el Diagnóstico Inicial al Emprendimiento Colectivo Juvenil (ECJ) para saber en qué momento se encuentra: no hay idea de negocio, ya tienen varias ideas o bien ya operan como empresa pero quieren convertirse en una EES.

Una vez iniciadas las sesiones, desde el software se registrarán los avances de cada reunión de acompañamiento por empresa, bitácoras, estado emocional del grupo, acuerdos, tareas, entre otros. También podrán subirse documentos escaneados y fotografías que ayuden a visualizar cómo va desarrollándose este proceso. Por

otra parte, se dará seguimiento a cada Orientadora para conocer:

- a) Plan de trabajo.
- b) Estado emocional.
- c) Necesidades.

3) Cierre: se reportará el estado en que las EES culminan el acompañamiento y lo que éstas tienen pendiente realizar, potenciando así su autogestión. Así mismo se realizará una encuesta de cierre del proceso.

Es importante mencionar que quienes realizarán el seguimiento a las Orientadoras, serán personal especializado del equipo del Laboratorio de Innovación Económica y Social (LAINES) de la Universidad Iberoamericana Puebla.

Fases de despliegue de la Metodología para el Acompañamiento e Incubación a Empresas de Economía Social (MAIEES)

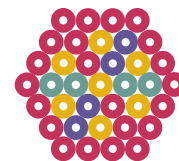
La MAIEES se desarrolla en tres fases distintas:



**FASE 1
INTEGRACIÓN**



**FASE 2
DESARROLLO**



**FASE 3
CIERRE**

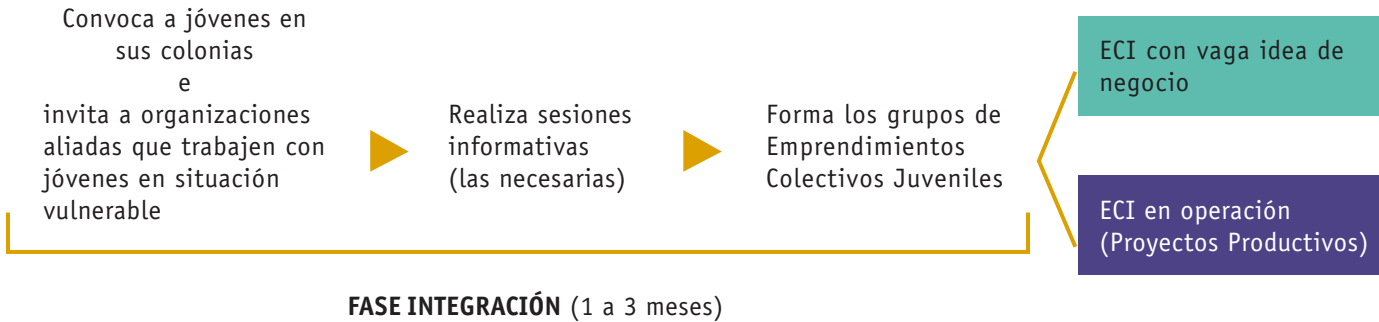
Descripción de las fases de despliegue de la MAIESS

FASES	OBJETIVOS	HERRAMIENTAS BÁSICA	DURACIÓN PROMEDIO
FASE 1 INTEGRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar e informar a los/as jóvenes sobre el acompañamiento. • Formar grupos que deseen crear una EES. 	<ul style="list-style-type: none"> • SAEES • Hojas de datos. 	1 a 3 meses.

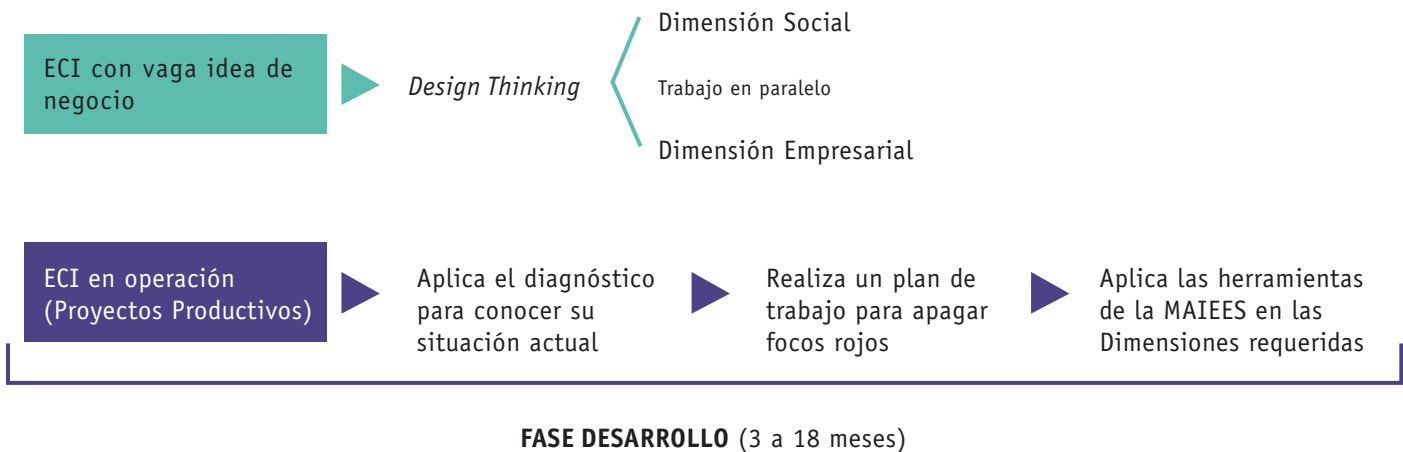
FASES	OBJETIVOS	HERRAMIENTAS BÁSICA	DURACIÓN PROMEDIO
FASE 2 DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar la situación inicial de la EES. • Aplicar las herramientas metodológicas para acompañar a las EES en las cuatro dimensiones. • Identificar los avances intermedios y finales de la EES. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carta compromiso grupal e individual. • Diagnóstico. • <i>Checklist</i>. • Manual de Orientación. • Caja de Herramientas. • SAEES. 	12 a 24 meses.
FASE 3 CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar los resultados generales e individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte final. • Encuesta de satisfacción. • Entrevista. • Diagnóstico Final. • Presentación final. 	1 mes.

En el siguiente capítulo se describirán ampliamente estas fases.

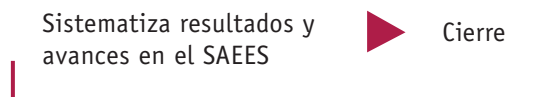
RUTA GENERAL MAIEES



****Recordatorio:** Siempre haz un directorio de los interesados.



****Recordatorio:** En tus sesiones siempre trabaja al grupo, integra los enfoques y temas de ES.



FASE CIERRE (1 a 2 meses)

****Recordatorio:** aplicar el diagnóstico en la mitad y al cierre del proceso.

CAPÍTULO 1

FASES DE LA MAIEES



FASE DE INTEGRACIÓN



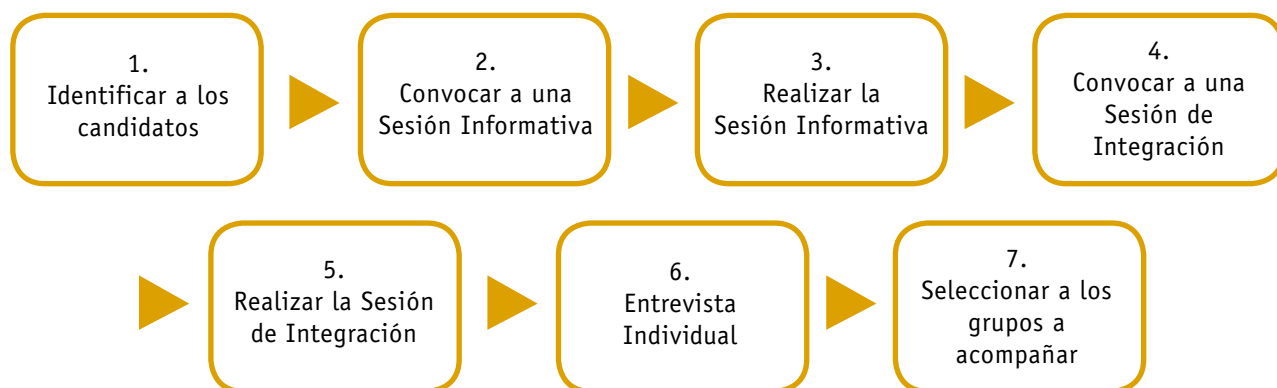
Objetivos

- Detectar a jóvenes a través de aliados estratégicos como: organizaciones expertas en trabajo con juventudes, programas gubernamentales, asociaciones civiles, universidades, entre otros.
- Convocarles y realizar actividades que permitan el reconocimiento con los otros, así como la integración para la generación de confianza entre pares.
- Informar a las interesadas sobre la PCSCJM.
- Formar grupos que desean generar una EES.

La Fase de Integración contempla una duración de uno a tres meses. Al terminar esta etapa, la Orientadora a través del SAEES, contará con:

- a) Un directorio de quiénes participarán en la Plataforma.
- b) Un reporte de las convocatorias, las actividades realizadas y las fotografías de cada sesión informativa o de integración.
- c) Una agenda para inicio de Sesiones de Acompañamiento, indicando el lugar, el día y la hora en que éstas se realizarán.
- d) Un expediente digital de cada EES a acompañar.

Pasos



Herramientas

- a) SAEES
- b) Directorio de personas interesadas
- c) Información de la Sesión Informativa

Invitación a posibles interesados

Si existen grupos identificados:

Lanzar una convocatoria invitando a participar en el acompañamiento y a asistir a la Sesión Informativa.

No hay una forma predeterminada para hacerlo, esto dependerá del contexto, las condiciones, las costumbres y los recursos con que se cuente. La Orientadora y su organización decidirán cuál será la mejor forma para realizar el contacto, ya sea a través de una radio comunitaria, volanteo, perifoneo, invitación directa, correo electrónico, redes sociales, avisos en eventos, entre otros.

Si no existen grupos identificados:

Se sugiere recurrir a organizaciones o personas aliadas locales que tengan contacto con grupos o interesados y que sirvan como vínculo para hacer la invitación. Algunos aliados pueden ser:

- presidencia municipal o autoridades locales
- representantes de programas gubernamentales
- organizaciones no gubernamentales
- instituciones que trabajen con juventudes en situación de riesgo
- escuelas y universidades
- iglesias

También se puede hacer una invitación directa a grupos ya conformados para otros fines, como:

- grupos o colectivos deportivos
- relacionados con expresiones artísticas
- de iglesias o de labor social

El objetivo es generar grupos interesados en participar en las Sesiones Informativas, a fin de compartir información básica sobre el proceso de acompañamiento. Una vez identificados los candidatos, se convoca a la Sesión Informativa.

Sesión Informativa

El fin de la Sesión Informativa es explicar en qué consiste el acompañamiento. Se realizarán las reuniones necesarias hasta tener tantos grupos definidos, según los objetivos de la Orientadora y su organización.

SESIÓN INFORMATIVA

LUGAR

Se sugiere realizarlas en lugares de fácil acceso que resulten neutrales para la mayoría, como en salones sociales, el salón de usos múltiples de alguna escuela, centros comunitarios, etcétera.

ESPACIO Y MATERIAL

Se recomienda un lugar donde los participantes puedan sentarse y estar cómodos. En lo posible evitar ruidos externos o distractores. Se necesitará contar con al menos una mesa, hojas y bolígrafos.

DURACIÓN

Se recomienda realizar sesiones de una hora. Es importante comenzar puntualmente, sentar precedentes y dar formalidad a las actividades.

MATERIAL DE APOYO

Puede utilizarse un cañón proyector, láminas, rotafolios, imágenes, etcétera. El material debe ser acorde a las características del público, el objetivo y el contexto. Es importante incluir la información básica de la sesión informativa en la Caja de herramientas.

REGISTRO

Al finalizar se pedirá a las personas interesadas en continuar, registrar sus datos en la Hoja de Registro en la Caja de Herramientas.

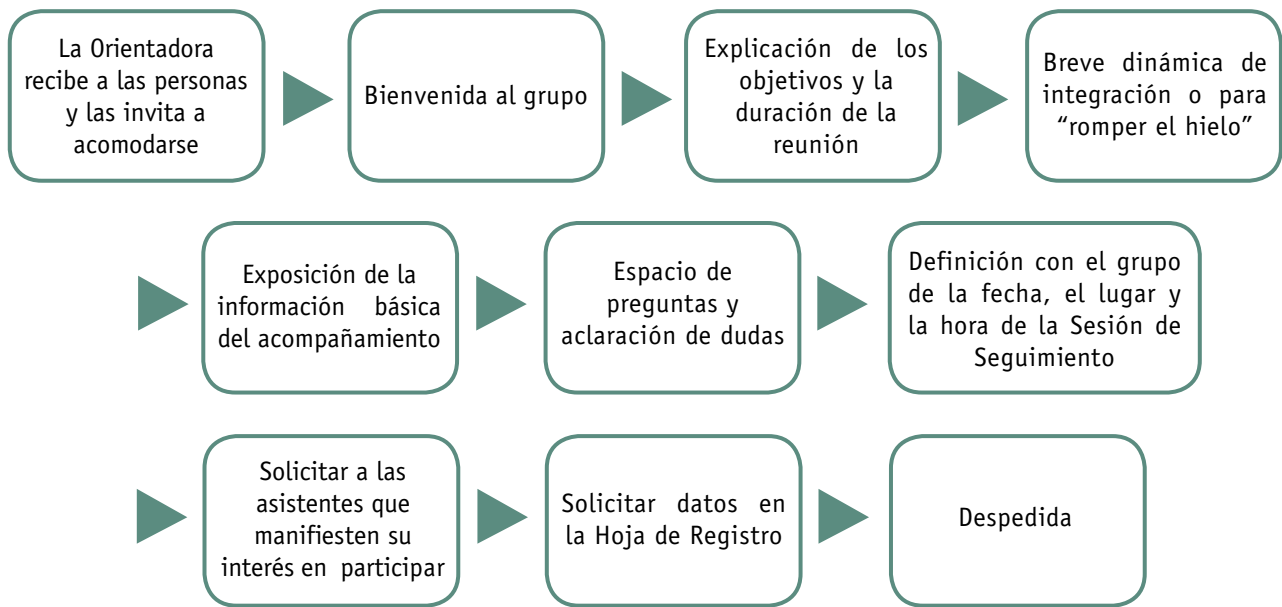
SEGUIMIENTO

Se informará de la fecha, hora y lugar de la siguiente Sesión de Integración.

Es común que algunas personas se anoten como interesadas, pero no acudan a las siguientes sesiones. También puede suceder que no logren integrarse grupos numerosos para las Sesiones Informativas; pero si se localizan uno o dos, se recomienda efectuar la sesión de manera individual o en grupos pequeños; de forma que

los interesados se integren al acompañamiento lo antes posible. Ésta es encabezada por los que orientan y dinamizan de la zona. Es fundamental que se prepare con cuidado, pues es la primera impresión que las personas interesadas tendrán sobre el acompañamiento. A continuación se muestran los pasos para su desarrollo.

Desarrollo de la Sesión Informativa



Sesión de Integración

Una vez que se ha realizado la o las Sesiones Informativas con los jóvenes interesados, se lleva a cabo la Sesión de Integración, cuyos objetivos son:

- Explicar a fondo dudas sobre el acompañamiento.
- Identificar grupos ya integrados.
- Identificar personas que quieren participar pero que no tienen un grupo.
- Acordar fecha, lugar y hora de la cita para llenar sus datos en el SAEES.

Es importante que la Orientadora brinde la información y el tiempo necesario para que participante tenga claridad sobre el compromiso de tiempo y de recursos que implicará el acompañamiento. También deben considerarse el número de grupos ya integrados que se reciban, el ánimo de los participantes, entre otros factores. Es común que se requieran dos o más sesiones para lograr la integración de los grupos.

SESIÓN DE INTEGRACIÓN

LUGAR

Se sugiere realizarlas en lugares de fácil acceso que resulten neutrales para la mayoría, como en salones sociales, el salón de usos múltiples de alguna escuela, centros comunitarios, etcétera.

ESPACIO Y MATERIAL

Se recomienda un lugar donde los participantes puedan sentarse y estar cómodos. En lo posible evitar ruidos externos o distractores. Se necesitará contar con al menos una mesa, hojas y bolígrafos

DURACIÓN

90 minutos o más, según número de asistentes. Es importante sentar esos precedentes y dar formalidad a las actividades.

MATERIAL DE APOYO

Puede utilizarse un cañón proyector, láminas, rotafolios, imágenes, etcétera. El material debe ser acorde a las características del público, el objetivo y el contexto. Es importante de apoyo en la Caja de Herramientas.

REGISTRO

Al finalizar se pedirá a las personas interesadas en continuar, registrar sus datos en la Hoja de Registro.

SEGUIMIENTO

Se acordará con los grupos integrados, una reunión para iniciar el acompañamiento y llenar sus datos en el SAEES. Se sugiere que sea en el domicilio de algún participante, o bien un espacio que determine el grupo, o con el que la Orientadora pueda contar de forma regular.

La Sesión de Integración es encabezada por una o más Orientadora. A continuación se muestran los pasos para su desarrollo.

Desarrollo de la Sesión de Integración



Entrevista individual

La Orientadora se reúne por separado con cada grupo interesado para llenar de manera formal su Hoja de Datos en el SAEES, con la cual, manifiestan su interés por participar en el acompañamiento. El lugar de la entrevista puede ser el espacio de trabajo del grupo, el domicilio de algún integrante o las instalaciones de algún aliado estratégico.

Durante ésta, se aclaran las dudas y se le indica al grupo que pasará por un proceso de selección final, cuyo resultado será comunicado personalmente o por llamada telefónica en los siguientes días. Esta entrevista es una buena oportunidad para confirmar el interés de los participantes, su disponibilidad, el avance de su empresa (si ya existe), los deseos y las ambiciones personales, etcétera.

Personas que quieren participar pero no tienen un grupo

Ante las personas que quieren participar pero no tienen un grupo, la Orientadora tiene varias opciones:

Dar un tiempo para que encuentren posibles compañeros.

Identificar a otros interesados que estén en la misma situación, con similares ideas, gustos o preferencias, con quienes podría conformar un grupo.

Proponer a algún grupo ya formado, que integre a esta persona con la que comparta ideas en común, realizando siempre un sondeo para evaluar si es viable su incorporación. No debe ser obligatorio.

Selección de grupos a acompañar

Una vez que se tiene el directorio de los grupos y de las personas interesadas, la Orientadora, junto con otros integrantes de su organización, seleccionan a aquellos jóvenes que cumplan con los requisitos para participar en el acompañamiento, definidos en el apartado de Generalidades. Es fundamental notificar de personalmente o por teléfono, a las personas y grupos que fueron seleccionados; así como a aquellos que no lo fueron, explicándoles las razones de la decisión. Con los seleccionados, la Orientadora define una reunión para continuar el acompañamiento.

FASE DE DESARROLLO



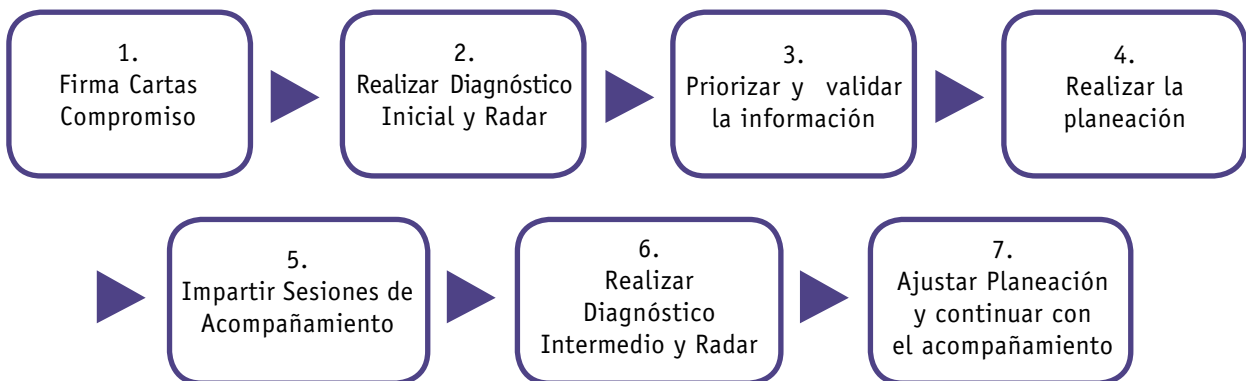
Objetivos

- Aplicar las herramientas metodológicas para acompañar a las EES en las cuatro Dimensiones.
- Diagnosticar la situación inicial de la EES.
- Identificar los avances intermedios y finales de la EES.

La duración de la Fase de Desarrollo va de 12 a 18 meses, al concluirla, la Orientadora deberá tener registrado en el SAEES:

- a) Diagnósticos Inicial e Intermedio aplicados de cada EES.
- b) Radares de los Diagnósticos Inicial e Intermedio de cada EES.
- c) *Checklist* de cada EES.
- d) Planeaciones de trabajo conforme a las necesidades de los grupos.
- e) Fotografías de cada una de las Sesiones de Acompañamiento.
- f) Bitácora de cada Sesión de Acompañamiento.
- g) Reporte mensual (formato).
- h) Expediente digital de cada EES.

Pasos



Herramientas

- Carta Compromiso
- Diagnóstico para EES
- Formato Plan de Trabajo
- *Checklist*
- Bitácora
- Caja de herramientas
- Reporte Mensual

Por ello hay dos tipos de Carta Compromiso: la individual y la grupal.

Objetivos

- Fortalecer el compromiso de participación de cada integrante con su grupo (EES).
- Establecer un compromiso formal de participación en el acompañamiento entre cada grupo (EES) y la organización que ofrece el seguimiento.

Firma de las Cartas Compromiso

La Carta Compromiso es un acuerdo formal por escrito entre:

- a) Cada integrante con su grupo.
- b) El grupo con la organización que ofrece el acompañamiento.

Aplicación

En la primera sesión de acompañamiento, la Orientadora lleva las Cartas Compromiso impresas para completarse por cada integrante del grupo (EES). Lee el contenido en voz alta y hace algunas preguntas de reflexión sobre lo que implica la firma de dichos documentos.

Posteriormente, cada uno llena la Carta individual y la firma. Si alguien no sabe escribir, la Orientadora o alguna compañera lo hace, puede firmar la carta como le sea

posible. No es un requisito si no es cómodo o prudente.

Una vez concluido este paso, el Orientador lee el contenido de la Carta grupal. Se designa un representante para firmarla a nombre del resto, se llena y rubrica.

Para finalizar la Orientadora ofrece unas palabras de ánimo a los presentes. A partir de este momento el grupo será referido con el nombre que designaron en la Carta y como una EES.

Diagnóstico Inicial

Objetivo

- Conocer la situación de la EES al iniciar el acompañamiento, con el fin de planear la intervención con base en sus principales necesidades.

El Diagnóstico Inicial es un documento basado en las cuatro Dimensiones de la MAIEES y consta de seis apartados:

- a) Datos generales.
- b) Dimensión Social.
- c) Dimensión Empresarial.
- d) Dimensión Innovación.
- e) Dimensión Redes.

Cada una contiene una serie de indicadores que se miden en una escala de logros del 0% al 100%. Como parte de la MAIEES se busca que cada EES tenga un avance en todos los indicadores durante el acompañamiento; sin embargo, no se espera que todas lleguen al 100%, pues cada una tendrá su ritmo y sus condiciones propias.

De acuerdo al nivel de logro de cada indicador, éste estará en color rojo, amarillo o verde.

PORCENTAJE EN INDICADORES	SEMÁFORO
Del 0 al 25%	Rojo
Del 25 al 75%	Amarillo
Del 75 al 100%	Verde

A esta escala se le conoce como **semáforo**.

Aplicación

Para aplicar el diagnóstico se solicita que asistan todos los integrantes de la EES a la sesión. La persona que orienta debe preparar previamente a la sesión, conocer el apartado dentro del SAEES. Esta sesión requiere especial atención, pues con base en el resultado se realizará la planeación de las sesiones de acompañamiento

Durante la sesión

1. Al inicio explicar al grupo la importancia y el objetivo del documento de Diagnóstico que llenarán, solicitando que sean lo más honesto posible. Realizarse con tiempo y sin prisa.
2. Llenar el apartado "Datos generales".
3. Iniciar las preguntas dando tiempo suficiente para expresar sus respuestas, mientras tanto, la Orientadora debe estar muy atenta para ubicar la respuesta en el nivel adecuado (0%, 25%, 50%, 75% o 100%), colocando una marca donde corresponda; por ninguna razón debe inducir las respuestas. Si la pregunta no se entiende, debe reformularla tratando de conservar la esencia de la misma.
4. Al terminar de llenar el formato agradecer al grupo por su disposición.
5. Preguntar cómo fue su experiencia al responder este documento.
6. Despedir al grupo.

Después de la sesión

1. La Orientadora analiza los resultados en el SAEES.

Se identifican los indicadores en rojo y amarillo para elaborar el Plan de Intervención.

Indicadores por Dimensión

DIMENSIÓN SOCIAL		DIMENSIÓN REDES		DIMENSIÓN INNOVACIÓN**		DIMENSIÓN EMPRESARIAL	
1	Comprensión de la ES			27	Organigrama		
2	Caracterización de las EES			28	Descripción de Puestos		
3	Comprensión de los Valores de la EES			29	Procesos Clave		
4	Participación Democrática de los socios			30	Insumos y proveedores		
5	Participación Económica de los socios			31	Calidad		
6	Identificación de necesidades*			32	Registro de movimientos e inventarios		
7	Identificación de mercado*			33	Costos fijos y variables		
8	Aspectos financieros*			34	Capital de trabajo		
9	Formulación de la Idea de negocio*			35	Costo de producción		
10	Misión			36	Precio de Venta		
11	Visión			37	Capacidad instalada		
12	Valores			38	Punto de Equilibrio		
13	Oferta de Valor			39	Estado de resultados y flujos		
14	Análisis estratégico (FODA)			40	Razón de Liquidez		
15	Definición de Objetivos			41	Indicadores financieros		
16	Plan de Acción			42	Toma de decisiones democráticas		
17	Modelo de Negocio			43	Trabajo cooperativo		
18	Mezcla de Mercadotecnia			44	Rendición de cuentas		
19	Segmentación de mercado			45	Construcción de Confianza		
20	Conocimiento del mercado (Estudio)			46	Manejo de Conflictos		
21	Análisis de la Competencia			47	Autogestión		
22	Ventaja Competitiva (Océano Azul)			48	Integración tecnológica		
23	Estrategia de producto (BCG)			49	Innovación		
24	Identificación de canales de Distribución			50	Redes de consumo y producción		
25	Estrategias de promoción y Publicidad			51	Intercooperación		
26	Descripción de áreas			52	Aumento de clientes		
				53	Aumento de ventas		

*Nuevas empresas

** Además de estos indicadores, se tiene una Radar de Innovación independiente

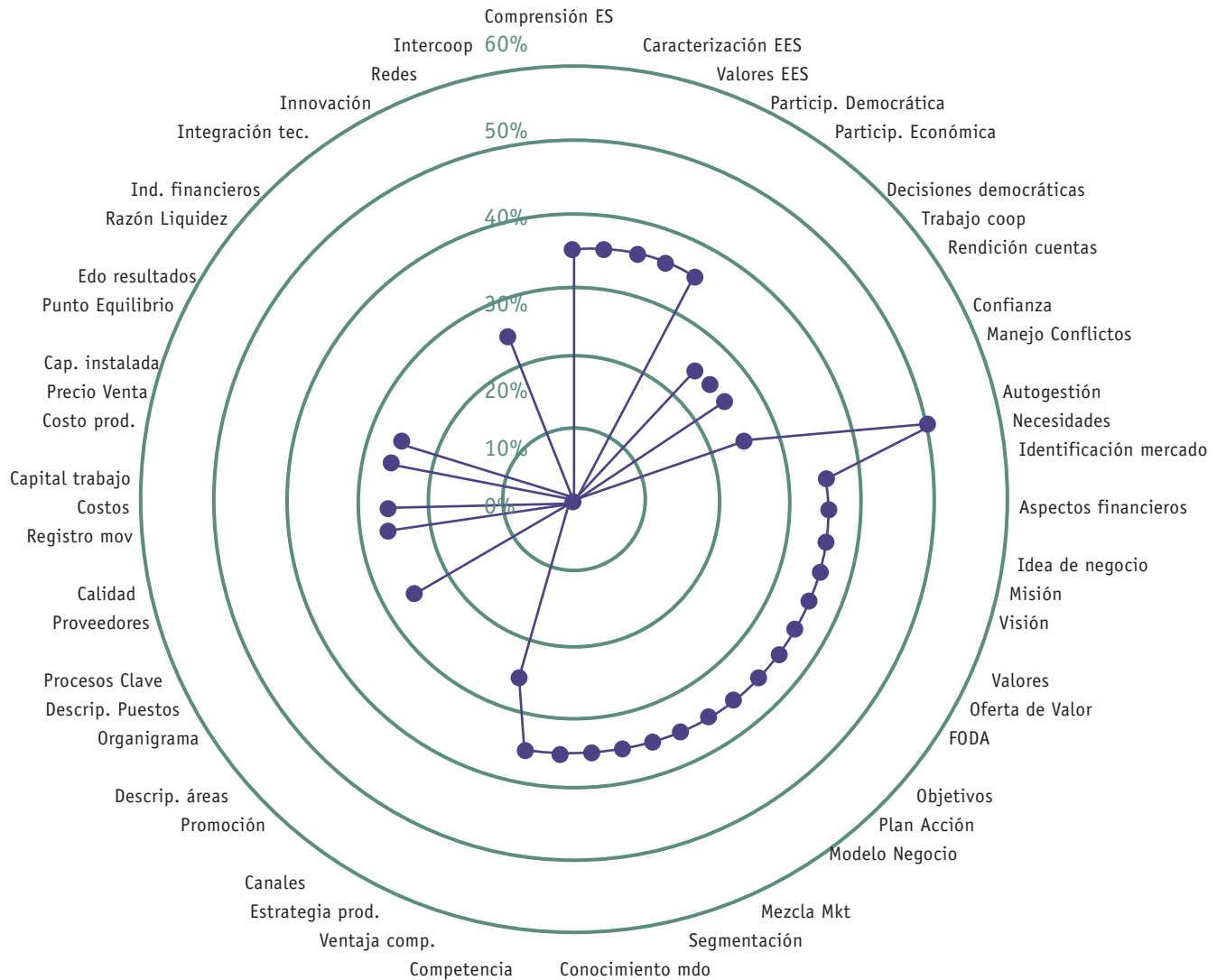
Elaboración del Radar I

El Radar permite ver de manera gráfica las dimensiones más fuertes y débiles de la EES, así como su desarrollo en el tiempo entre el Diagnóstico Inicial, Intermedio y Final. Es una herramienta importante, sin embargo no es fundamental, lo más relevante es el contenido del Diagnóstico en sí. El Radar se realiza fácilmente a través del

SAEES, en una columna se anotan los indicadores y en otra el porcentaje de avance. Posteriormente se grafica de la siguiente forma:

Diagnóstico Radar 1

1ER. DIAGNÓSTICO CASA RAMÍREZ



Priorización y validación

Una vez obtenidos los resultados del Diagnóstico se procede a ordenar la información y a validarla con los/as integrantes de la EES.

Objetivos

- Ordenar la información del Diagnóstico para identificar las acciones a seguir y las herramientas que se necesitarán.
- Priorizar el abordaje de los temas del acompañamiento conforme el nivel de logro de cada uno de los indicadores (semáforo).
- Validar con los integrantes de la EES los resultados del Diagnóstico y la prioridad de las acciones a seguir.

Aplicación

Con base en los resultados arrojados por el Radar, la Orientadora determina en qué color del semáforo se encuentra cada indicador y procede a llenar el formato de *Checklist*.

Con el *Checklist* en mano, conversa con los integrantes de la EES sobre los resultados del Diagnóstico, a fin de conocer si estos resultados son representativos o si existe algún otro aspecto no reflejado en el Diagnóstico, o bien, si consideran que debe modificarse el porcentaje de avance y por tanto, el color del semáforo del indicador.

Tomando las consideraciones de los integrantes, la

Orientadora reformula o ajusta el *Checklist*.

Planeación

Dado que la Orientadora acompañará a distintas EES a la vez, es fundamental que cuente con un buen Plan de Trabajo, éste le permitirá determinar qué actividades se realizarán en cada sesión y utilizar los temas de este manual correctamente, para satisfacer las necesidades que la EES requiera.

Objetivos

- Ordenar la secuencia de las Sesiones de Acompañamiento de cada ESS.
- Planear el acompañamiento simultáneo a varias EES.

Aplicación

Una vez que la Orientadora afinó el *Checklist* con la EES, procede a llenar el formato de Plan de Trabajo, todo lo anterior estará compilado en el software de

acompañamiento o SAES



Caja de Herramientas

Puedes encontrar el formato de Plan de Trabajo en la Caja de Herramientas.

Sesiones de Acompañamiento

En las Sesiones de Acompañamiento se brindan herramientas que desarrollen y fortalezcan las capacidades, los conocimientos y las habilidades de los integrantes de las EES en sus cuatro Dimensiones: Social, Empresarial, Innovación y Redes; así como en sus cuatro enfoques: Seguridad Ciudadana, Género, Juventudes y Medio Ambiente.

Condiciones de las Sesiones de Acompañamiento

SESIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO

LUGAR

Se sugiere realizar las sesiones en el lugar propio de trabajo de la EES (si lo tiene), en el domicilio de algún integrante o bien en un lugar que se les facilite, como el aula de una escuela, un auditorio, etcétera. Es responsabilidad de los miembros del grupo, brindar un lugar para el acompañamiento.

ESPACIO Y MATERIAL

Se recomienda algún lugar donde quien participe pueda sentarse y estar suficientemente cómodo. En lo posible evitar ruidos externos o distractores. Se necesitará al menos una mesa y una pared para pegar rotofolios.

REGISTRO

Al inicio de la sesión, la Orientadora llena la lista de asistencia en la Bitácora. Al terminar, solicita a algún miembro de la ECJ que complete la Bitácora.

HORARIO

Junto a los integrantes de la EES, la Orientadora fijará el horario del acompañamiento, así como las consecuencias de la impuntualidad o la inasistencia. Es importante que el horario se cambie lo menos posible.

DURACIÓN

Se recomienda realizar sesiones semanales de dos horas efectivas de trabajo. Es clave comenzar y terminar de puntualmente, la Orientadora debe ser ejemplo de ello.

ASISTENCIA

La sesión se impartirá cuando estén todos los integrantes de la EES, lo cual es fundamental por la complejidad de algunos temas y para generar acuerdos con todo el grupo. Si una persona falta repetidamente, la Orientadora hablará lo antes posible con ésta y el grupo, para tomar una decisión al respecto.

MATERIAL DE APOYO

Puede utilizarse un cañón proyector láminas, rotafolios, imágenes, etcétera.

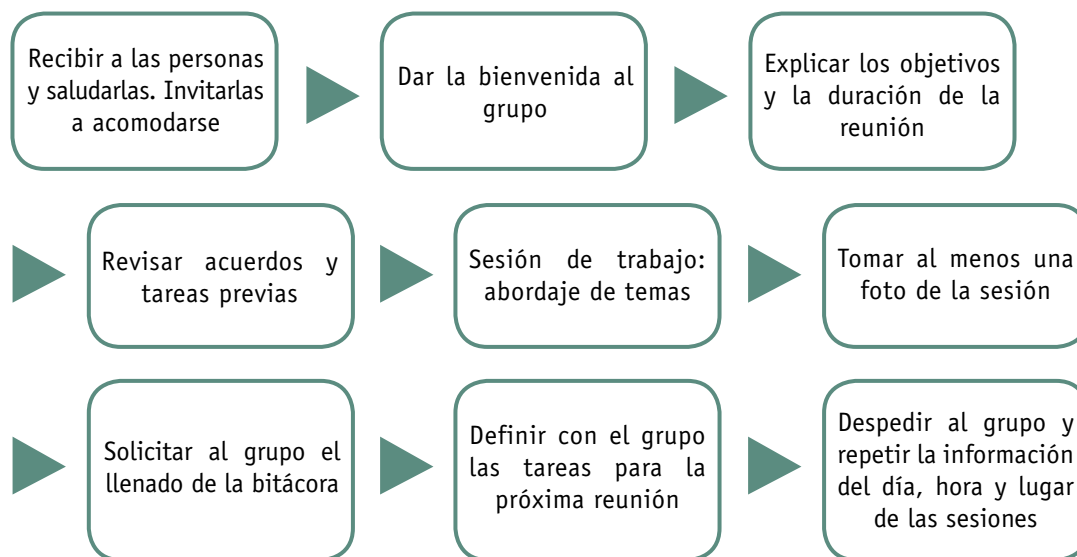
Cancelación de la sesiones

Tanto la Orientadora como los integrantes de la EES, definirán un mecanismo de comunicación efectivo para cancelar una sesión prevista. Si esto se vuelven recurrente (más de una al mes), la Orientadora hablará de la situación lo antes posible con el grupo, para

tomar una decisión al respecto de manera conjunta.

A continuación se muestran los pasos para el desarrollo de la Sesión de Acompañamiento.

Desarrollo de la Sesión de Acompañamiento



Sesiones Básicas

Si bien el abordaje de los temas de cada Dimensión se hará conforme a la priorización dada por el Diagnóstico, hay una serie de temas que deben tratarse antes de iniciar con este proceso, independientemente de los resultados

del Diagnóstico. Ver la siguiente tabla sobre Sesiones Básicas.

Es importante considerar que habrá ciertos grupos o empresas ya iniciadas, que necesiten comenzar urgentemente con algunos temas de la Dimensión Empresarial. En estos casos, se deberán combinar con las Sesiones Básicas, según su criterio y su experiencia.

NÚMERO DE SESIÓN	NUEVA EMPRESA	EMPRESAS EN MARCHA
1	<ul style="list-style-type: none"> Presentación general del proceso de acompañamiento: qué se va hacer, tiempos, lugares, acuerdos para las sesiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación general del proceso de acompañamiento: qué se va hacer, tiempos, lugares, acuerdos para las sesiones.
2	<ul style="list-style-type: none"> Firma de Carta Compromiso. Ejercicios Dimensión Social. 	<ul style="list-style-type: none"> Firma de Carta Compromiso. Aplicación del Diagnóstico. Ejercicios Dimensión Social.
3 a 5	<ul style="list-style-type: none"> Ejercicio Idea de Negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejercicios Corazón Ideológico.

Design Thinking

NÚMERO DE SESIÓN	NUEVA EMPRESA	EMPRESAS EN MARCHA
6	<ul style="list-style-type: none"> Introducción al tema de ES. 	<ul style="list-style-type: none"> Introducción al tema de ES.
7 a 10	<ul style="list-style-type: none"> Ejercicios Dimensión Social* (junto con Ejercicios de la Dimensión Empresarial y de ES). 	<ul style="list-style-type: none"> Ejercicios Dimensión Social* (junto con Ejercicios de la Dimensión Empresarial y de ES).
<i>Design Thinking</i>		
<p>*Es importante haber concluido los ejercicios de la Dimensión Social en las primeras sesiones. Se pueden repetir toda vez que se requiera reforzar.</p>		

Diagnóstico Intermedio

Éste se aplica a la mitad del proceso de acompañamiento, se recomienda seguir las indicaciones de aplicación del Diagnóstico Inicial.

Objetivo

- Medir los avances a mitad del proceso de acompañamiento y hacer los ajustes que se requiera en la planeación, de forma que se cubran las necesidades detectadas en esta etapa.

Aplicación

La aplicación tanto del Diagnóstico Intermedio, como del Radar, es igual a la definida en el Diagnóstico Inicial o SAEES

Elaboración del Radar II

Éste se realiza en el mismo apartado del SAEES, con la diferencia de que esta vez se presentará en dos líneas: una del Diagnóstico Inicial y otra del Intermedio.

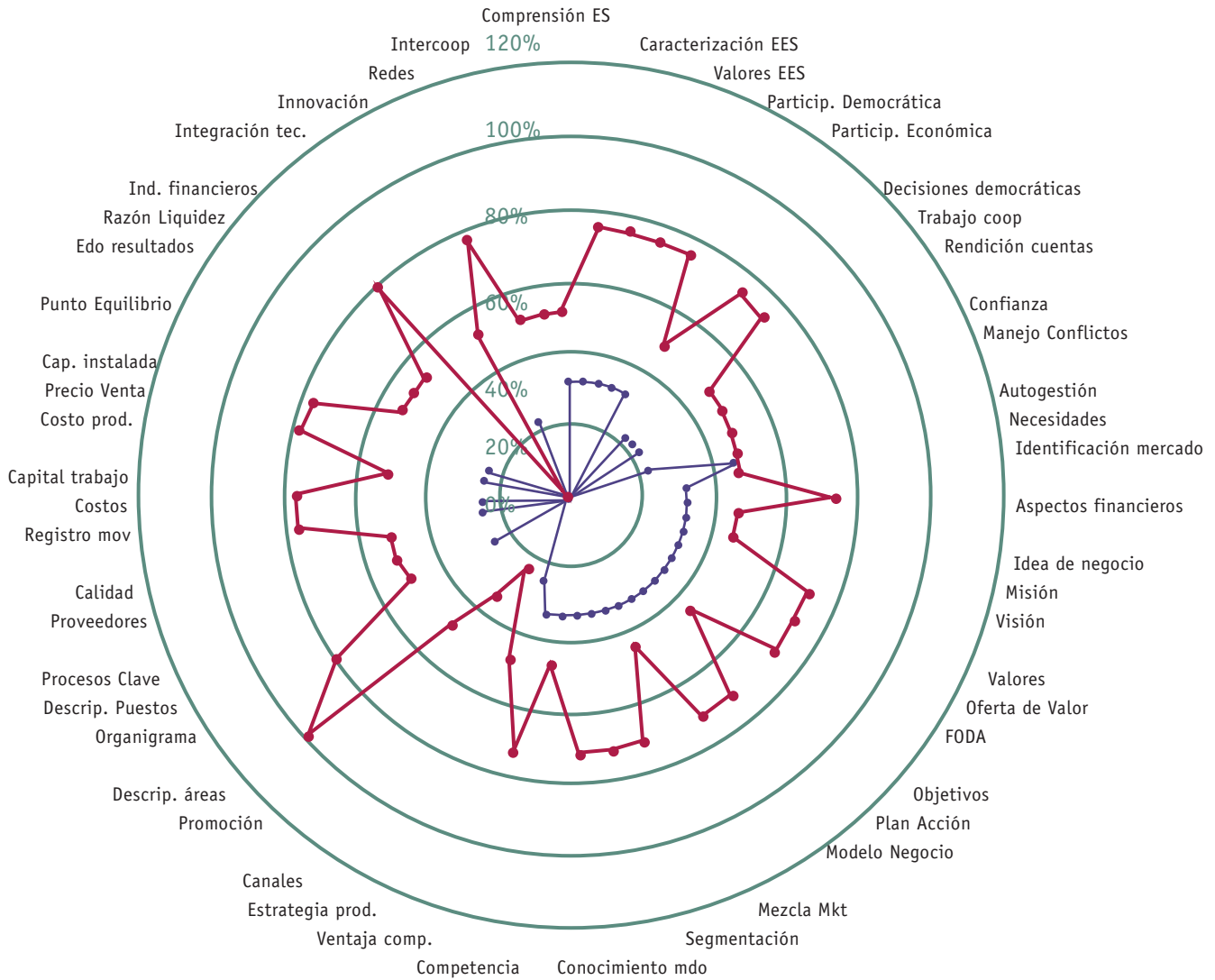
Ajustes y planeación II

Con base en los resultados arrojados en el segundo diagnóstico, se hacen las modificaciones pertinentes al Checklist, con la intención de avanzar lo más posible en los indicadores que aún siguen en rojo. Así mismo, se realizan los cambios precisos al Plan de Trabajo, a fin de ajustarlo a las nuevas necesidades.

Diagnóstico Intermedio

2DO. DIAGNÓSTICO CASA RAMÍREZ

● 1er. diagnóstico ● 2do. diagnóstico



Reportes semanales y mensuales

La sistematización de las actividades y de los avances de cada EES, resulta fundamental para medir el impacto del acompañamiento, la eficiencia de quien orienta, así como para realizar mejoras y ajustes a los distintos procesos.

La sistematización en el SAEES permitirá tener la información disponible y actualizada en cualquier momento,

facilitando la sistematización final del proceso de acompañamiento.

Objetivo

- Recuperar y organizar semanal y mensualmente, la información relevante acerca del proceso de acompañamiento y las principales actividades de cada EES.

Aplicación

La Orientadora realizará un Reporte Mensual del mes

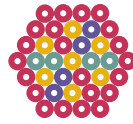
anterior. Si se tiene una computadora disponible, es deseable realizarlo en Word, también puede hacerlo a mano y escanearlo para subirlo al SAEES. La Orientadora entrega una copia del Reporte a la organización que da seguimiento (si lo solicitan), y guarda el formato para realizar posteriormente el proceso de cierre del acompañamiento (Fase tres).



Caja de Herramientas

Para generar este reporte se puede utilizar el formato del Reporte Mensual dentro de la Caja de Herramientas y posteriormente subirlo al SAEES.

FASE DE CIERRE



Objetivos

- Presentar los avances y los logros de las EES, por parte de los integrantes de cada una de éstas.
- Sistematizar la situación final de las EES mediante el Diagnóstico.
- Entrevistar a los actores claves de cada EES para obtener una retroalimentación al trabajo realizado hasta el momento.
- Cerrar el acompañamiento.

Esta fase debe compaginarse con la actividad de Cierre, al final de este manual.

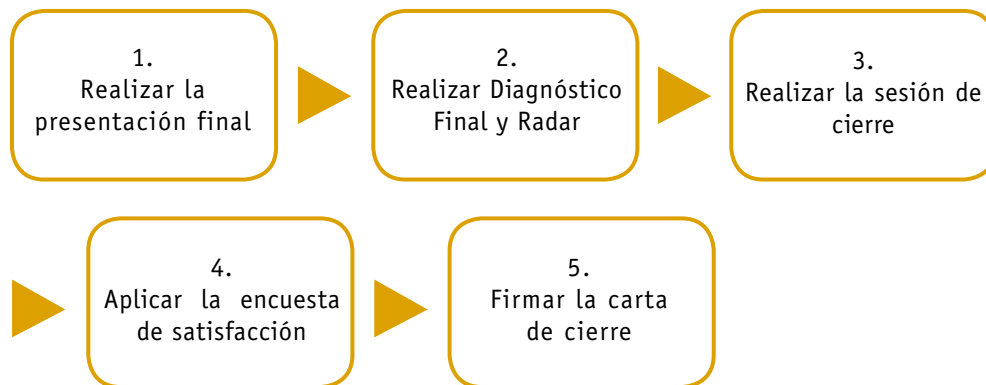
La duración de esta fase es de un mes aproximadamente. Al terminar, la Orientadora deberá tener:

- a) Reglamento interno de cada EES.
- b) Diagnósticos Inicial, Intermedio y Final, aplicados en cada EES.
- c) Radares del Diagnóstico Inicial, Intermedio y Final de cada EES.
- d) Reportes mensuales.
- e) Expediente digital integrado de cada EES.
- f) Carta de cierre de cada EES.
- g) Encuesta de satisfacción.

Herramientas

- Diagnóstico Final.
- Temática presentación final.
- Encuesta de satisfacción.
- Carta de cierre.
- Expediente de la EES.

Pasos



Presentación final

Esta actividad es opcional de acuerdo al contexto.

Como resultado del acompañamiento, la EES deberá elaborar una presentación final donde se evidencien los avances y los aprendizajes obtenidos. Es una oportunidad para socializar los logros y evidenciar su situación. También para que los integrantes pongan en práctica sus habilidades de comunicación.

La presentación se realiza frente a público externo, pueden ser: los familiares de los integrantes, otros Orientadores, aliados, otras EES, etcétera.



Caja de Herramientas

Para conocer los requerimientos de la presentación final visita la Caja de Herramientas.

Objetivos

- Sistematizar los logros y los aprendizajes de la EES.
- Compartir y comunicar los logros y los aprendizajes de la EES.

Aplicación

Aproximadamente un mes antes de concluir el acompañamiento, la Orientadora explica a los miembros de la EES el objetivo y contenido de la presentación final. El formato de ésta dependerá del contexto. Se puede hacer

de manera digital, por escrito, con dibujos, etcétera. La duración de la presentación será de máximo 30 minutos y 15 más para preguntas.

Durante el mes previo, la Orientadora apoya a los integrantes en la realización de la presentación, sin hacerla por ellos. Es un buen momento para identificar aquellos temas que no quedaron claros y trabajarlos de nuevo. Realiza junto a los participantes, al menos dos ensayos de la presentación. Es importante asegurarse que en lo posible, todos los miembros de la EES participen en ella.

La Orientadora dispone y planea la logística de la presentación: horario, lugar, invitados, etcétera. junto con los integrantes de la EES. Pueden realizarse varias en un mismo lugar y fecha. Primero se explica a los asistentes de manera breve el proceso que ha tenido con la EES, el objetivo de dicha actividad, su duración y dinámica. Al finalizar, despide y agradece a los asistentes.

El último diagnóstico se realiza con la intención de identificar los logros de la EES y las áreas que requieren mejora, a fin que la EES pueda trabajar en éstas posteriormente.

Objetivo

- Medir el avance global de la EES en los indicadores durante el acompañamiento y en las áreas a mejorar.

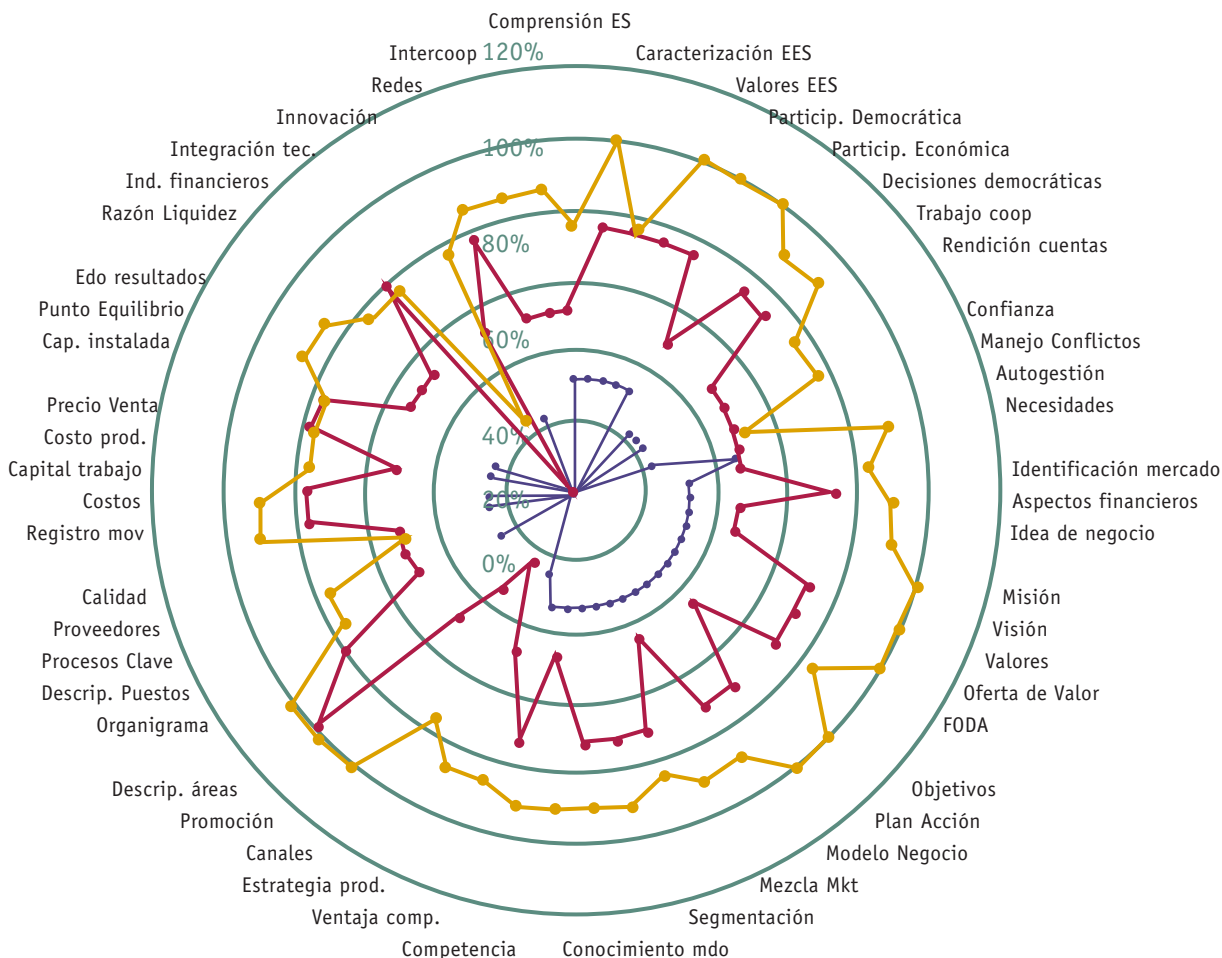
Aplicación

En la primera o segunda sesión del mes del cierre del acompañamiento, la Orientadora aplica el Diagnóstico Final y elabora el Radar. Ambos se realizan igual que los Diagnósticos Inicial e Intermedio. Revisar dichos procedimientos.

La Orientadora dialoga con la EES los resultados finales y ayuda a que sus integrantes generen una ruta de acciones para mejorar aquellos indicadores que aún estén en amarillo o rojo. Si es oportuno, puede reforzar los contenidos de dichos indicadores.

Diagnóstico Final y Radar

3ER. DIAGNÓSTICO CASA RAMÍREZ



Sesión de Cierre

En ésta se concluye el acompañamiento a las empresas, se imparte el último tema y se resuelven dudas finales, con la intención de que los grupos estén listos para dejar el acompañamiento y puedan desempeñar sus funciones de manera independiente; pero con la estructura, los aprendizajes y la filosofía adquirida durante el acompañamiento.

Se realiza una entrevista con el grupo para corroborar cómo se sienten, qué aprendieron con el acompañamiento y cómo valoran la manera como se encontraban antes y después de vivir este proceso; a fin de medir y visualizar qué tanto han avanzado, qué retos tienen y de qué manera planean afrontarlos.

Objetivos

- Reforzar con los integrantes de la EES la identificación y los planes para mejorar los indicadores en amarillo y rojo, así como otros retos que tengan.
- Reflexionar con el grupo sobre sus logros como EES, con el seguimiento.
- Cerrar el proceso de acompañamiento de manera formal.

Aplicación

En la última sesión de acompañamiento la Orientadora resuelve dudas de la EES. Invita a los participantes a expresar su opinión sobre la situación de EES al inicio, durante y a final del acompañamiento. Pide autorización al grupo para grabar en audio y/o en

video sus testimonios, ya que puede ser material muy valioso para la sistematización del proceso.

Pregunta a los integrantes acerca de los retos y los pendientes que tendrán que trabajar de manera autónoma. Ayuda a clarificar y en su caso, a definir un plan de acción. Les solicita que llenen la Encuesta de satisfacción y la Carta de cierre. Se despide formalmente del grupo y toma fotografías de todos los integrantes.

Encuesta de satisfacción

Esta encuesta es un formato que los integrantes llenarán en la última sesión para compartir su opinión sobre el acompañamiento, sus sentimientos y expectativas. Si alguna persona no sabe escribir, la Orientadora la realiza verbalmente y la graba en audio y/o en video. Ésta es una herramienta para mejorar el desempeño de la Orientadora, de su organización y de la MAIEES.

Carta de cierre

Esta Carta es un formato que completan y firman los integrantes de la EES, quedando así concluido oficialmente el acompañamiento. Debe subirse al SAEES en el expediente de cada EES.

CAPÍTULO 2

ECONOMÍA SOCIAL



MAPA

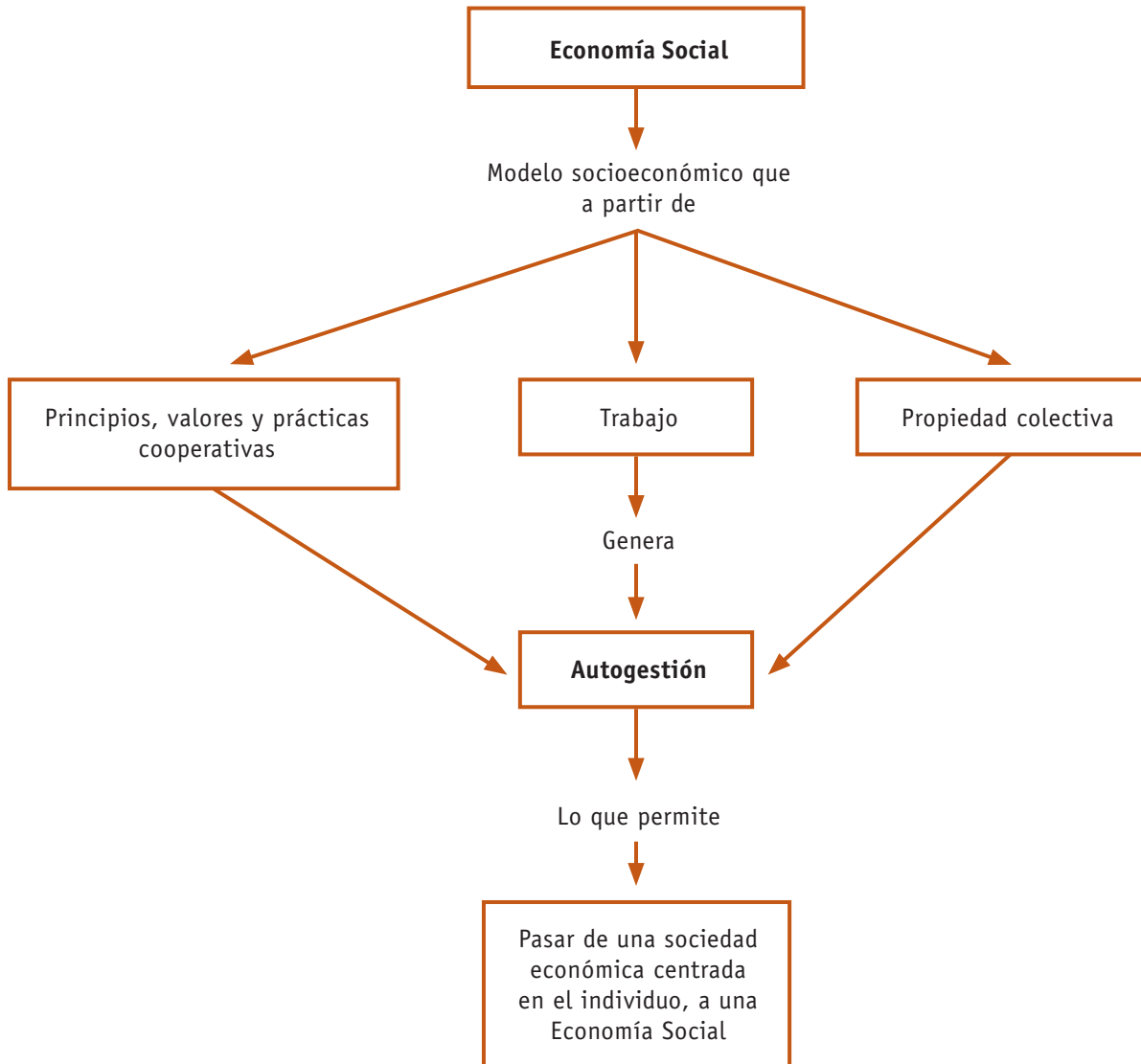
Síntesis

En este capítulo se presentan diversas actividades que pueden ser útiles para que los Emprendimientos Colectivos Juveniles comprendan los fundamentos de la Economía Social, los principios y los valores que le dan forma, así como el funcionamiento de las empresas que la integran. Más que una aproximación meramente teórica, se plantean ejercicios que faciliten la comprensión de los conceptos que enmarcan esta alternativa económica.

Aprendizajes esperados

Al terminar este capítulo la Orientadora será capaz de:

- Comprender la propuesta de la Economía Social y los conceptos que dan forma a algunas de las organizaciones y las empresas que la integran.
- Adquirir herramientas para trabajar dichos conceptos con los Emprendimientos Colectivos Juveniles que acompañará.



ECONOMÍA SOCIAL



Objetivos

- Comprender la propuesta de la ES y los conceptos que dan forma a algunas de las organizaciones y empresas que la integran.
- Problematicar algunas de las causas y consecuencias que se viven en México a raíz del modelo económico vigente.

Esta sección plantea actividades que permitan a la Orientadora profundizar en el tema de Economía Social con los Emprendimientos Colectivos Juveniles acompañados. Antes de iniciar con las dinámicas, revisaremos brevemente a qué nos referimos con Economía Social.

¿Qué es la Economía Social (ES)?

La economía es el modo en que las sociedades, comunidades e individuos se organizan para la satisfacción de sus necesidades mediante la producción, la distribución y el consumo de bienes y servicios. Al igual que las sociedades han ido cambiando a lo largo del tiempo, ésta se ha transformado constantemente; por tanto, no existe una única forma de hacer economía.

A partir del siglo XVIII, el capitalismo se convirtió en el sistema económico hegemónico, es decir la forma más dominante de hacer economía. En este sistema, un pequeño grupo de personas, llamadas inversionistas, producen, distribuyen y promueven el consumo de bienes o servicios con el fin de aumentar su capital, y no necesariamente de resolver necesidades o problemáticas de la sociedad.

Para organizar la producción, este grupo es propietario de los medios de producción y contrata mano de obra para transformar distintos materiales en bienes o servicios. A diferencia de los inversionistas, el trabajador únicamente dispone de su mano de obra en tanto fuerza productiva, que, a cambio de un salario, ofrecerá en el mercado de trabajo.

Al interior de las empresas que sustentan este sistema, las decisiones son tomadas por un grupo minoritario de dueños y se orientan a maximizar sus ganancias. En cuanto a la gestión (la organización de la empresa), ésta se realiza por pocas personas claramente diferenciadas de los trabajadores; por su parte, la producción se ordena de forma vertical, de arriba a abajo.

En los últimos años hemos sido testigos de las consecuencias de vivir bajo un modelo que privilegia las utilidades sobre el bien común, los daños irreparables a la naturaleza o la creciente desigualdad donde tan sólo **las 8 personas con mayores ingresos acumulan la mitad de la riqueza mundial, es decir, tienen los mismos ingresos que 3,600 millones de seres humanos** (Oxfam, 2017). Estos son sólo algunos ejemplos de dicha situación.

A diferencia de las empresas de capital y el modelo económico que las sostiene, la Economía Social (ES) se plantea como una alternativa que **pone a las personas en el centro y tiene al bien común como una brújula que orienta sus prácticas.**

Mientras que en las empresas tradicionales lo central es el capital, en una empresa de ES el trabajo y los trabajadores son lo primordial. El capital se vuelve un medio que les permite ser los protagonistas de su trabajo y no un fin como sucede en el modelo imperante.

Dentro de la ES el trabajo contrata capital para reproducir riqueza, y con ello preservar el trabajo y transformar socialmente el entorno. Por lo tanto, **las empresas de ES no tienen dueños, sino un colectivo de propietarios.**

¿Cómo funcionan las organizaciones de la ES?

En primer lugar con una **propiedad colectiva de la empresa**, aquí lo que determina la propiedad no es la cantidad de acciones, sino el trabajo que se realiza, buscando el que el conjunto de los trabajadores tenga la propiedad de la empresa.

Esto nos lleva a otros rasgos centrales: la **participación democrática de sus integrantes**, y la **gestión colectiva y transparente** de sus recursos. A diferencia de una empresa de capital donde las decisiones son tomadas por los accionistas, según la cantidad de acciones que cada uno posea; en las empresas de ES las decisiones se realizan por el colectivo de trabajadores-propietarios.

Lo anterior no significa que todas las decisiones deben pasar por una asamblea, la toma de decisiones referida es hacia las grandes acciones de su gestión, como el reparto o el ahorro de dividendos, la ampliación de los medios de producción o de impacto en alguna tarea social. En aras de lograr una actividad empresarial

eficiente, las decisiones referidas a la cotidianidad deben tomarse por una gerencia lo suficientemente respaldada para realizar esta tarea con la mayor eficacia posible; por ejemplo, si una pieza se produce o no.

Otro factor importante es el **equilibrio entre la rentabilidad económica** al interior de la empresa y **los horizontes éticos** que sirven como brújula para buscar socialmente un bien común.

La rentabilidad es esencial, debe permitir **la preservación del trabajo en las mejores condiciones de decencia y dignidad para sus miembros**. Si no hay utilidades, difícilmente se sostendrá el ejercicio y el trabajo de sus integrantes estará en peligro. Ser una empresa de ES no significa que no exista calidad en la producción o una organización adecuada de los procesos. Éstas tienen la responsabilidad moral de ser eficientes, pues lo que está en juego no es sólo una inversión, sino la fuente de ingresos de los asociados y sus familias. La rentabilidad debe posibilitar **la redistribución de la riqueza producida**, primero al interior de la organización y posteriormente en su entorno.

Por otra parte, la ES va más allá de la producción, existen ejercicios muy diversos desde lo financiero (cooperativas de ahorro y crédito, grupos de financiamiento autogestionados), desde el consumo (compras en común, consumo colaborativo), la vivienda (colectivos de autoconstrucción, cooperativas de vivienda), la salud (mutuales), los servicios de proximidad (guarderías, cuidado de personas mayores), etcétera. En sí, cualquier actividad que implique resolver una necesidad socialmente compartida. En el apartado de Redes de este manual se profundizará en algunas de ellas.

Las cooperativas son figuras históricas de la ES, sin ser la única figura jurídica válida dentro del mundo de la ES2. Se autodefinen como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (Alianza Cooperativa Internacional, 2018).

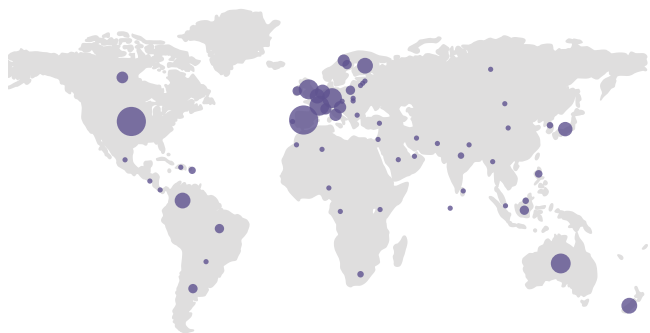
La pregunta más recurrente es si realmente funciona esta forma de organizar la economía o se trata únicamente de ejercicios locales que carecen de impacto mundial. Para responder podemos revisar algunos números que en el 2012 señaló la Alianza Cooperativa Internacional respecto a las cooperativas:

- Prestan servicio a 1.000 millones de miembros en todo el mundo.

1. *Técnicamente cualquier figura jurídica se podría apegar a los principios y valores que promueve la ES ya que lo importante no es la figura en sí, sino la forma en la que se organiza.*

- Las cooperativas financieras atienden a más de 857 millones de personas, 13% de la población mundial.
- Proporcionan 100 millones de empleos en todo el mundo.
- Garantizan un modo de vida a 50% de la población mundial.
- Producen 50% de los productos agrícolas del mundo.
- Las 300 cooperativas más grandes generan 1,6 billones (millones de millones) de dólares. (Organización Internacional del Trabajo, 2012)
- En una mirada rápida al Monitor del Mundo Cooperativo referido a las 300 cooperativas más grandes del mundo, es posible sorprenderse con datos agradables:
 - Estados Unidos es el país donde las cooperativas movilizan mayor cantidad de dinero con 598.10 billones de dólares.
 - La cooperativa ZenNoh en Japón es la más grande del sector agrícola con 60.88 billones de dólares movilizados.
 - En Alemania, el sector de los supermercados está liderado por las cooperativas, Edeka y ReWe quienes movilizan 58.16 y 52.10 billones de dólares anuales respectivamente.
 - En el sector industrial, Fagor Electrodomésticos de España genera 1.87 billones de dólares y junto con el Grupo Cooperativo Mondragón del que forma parte, están considerados dentro de los diez grupos industriales más importantes en España.
 - En los Estados Unidos, Health Partners, Group Health Cooperative y Recreational Equipment encabezan la lista mundial de cooperativas dedicadas a servicios de salud.
 - En el sector financiero el grupo Crédit Agricole moviliza en Francia 45.73 billones en ingresos bancarios.

(International Cooperative Alliance, 2012)



(EURICSE – ICA, 2014)

Es importante hacer referencia a la magnitud de estas cifras para comprender que el planteamiento de la ES no es meramente utópico, sino una realidad que viven millones de personas. Desde ejercicios incipientes en ámbitos muy locales, hasta grandes industrias con un alto nivel de innovación tecnológica, la ES muestra claramente que otra realidad es posible e indispensable.

Construcción colectiva de la definición de Economía Social

Objetivos

- Construir de manera colectiva una definición de ES que sea significativa para el grupo en un momento determinado.
- Brindar insumos a la EES para la formulación de su corazón ideológico.

No se trata de un ejercicio académico de construcción de una definición única, sino algo que nos facilite tener conceptos compartidos que pueden estar en evolución. Este ejercicio está indicado para:

- Alinear la comprensión de los integrantes de la EES sobre el significado de la ES.
- Utilizarse con nuevas EES o en funciones.
- Presentarse cada determinado tiempo (al inicio y al finalizar el acompañamiento), para confirmar o no su vigencia.
- Usarse con grupos que presentan conflictos de valores internos, identidad o alineación común de objetivos.

Desarrollo

1. Ver los siguientes videos:



“¿Qué es la Economía Social?”, elaborado por el Chantier Économie Sociale de Quebec.
<https://www.youtube.com/watch?v=4YWVrYoEdeU&feature=youtu.be>



“El mundo de las cooperativas”, realizado por la Cooperativa Kunlabora en Chile.
<https://www.youtube.com/watch?v=qUiYkqdlNpg>

2. Se pide a las participantes que anoten lo que más les llama la atención.
3. Enseguida deben compartir las PALABRAS más representativas de lo que vieron. La Orientadora las escribe en el papelógrafo o pizarrón.
4. Se pide a que de manera individual, escriban su definición personal de ES.
5. Si son más de diez participantes, se solicita que en grupos de dos o tres personas pongan en común sus definiciones, resaltando las coincidencias. Si son menos, cada persona lee su definición, mientras que la Orientadora anota en un papelógrafo o pizarrón las ideas, palabras que coinciden, o cada quien escribe su definición y entre todos se van identificando

las coincidencias.

6. La Orientadora propicia el diálogo para llegar a acuerdos sobre una definición.
7. Hacer tantas rondas de toma de opinión como sea necesario. Si el grupo no llega a un buen acercamiento de definición, la Orientadora puede sugerir algunas ideas o bien, brindar nuevos elementos (videos, lecturas) y repetir la dinámica.
8. Se concluye escribiendo en grande en papelógrafo o pizarrón: “Para nosotras (nombre del grupo) hoy (fecha) consideramos que la Economía Social es....”



Para saber más

A continuación, te presentamos otros videos que explican qué es la ES, se pueden utilizar en ésta u otras sesiones donde se considere necesario:

Entrevista a David Pino (Andalucía) realizada por el Observatorio del Sector Social de la Economía.



“La voz de los expertos”

<http://osse.org.mx/Recursos/Opinion/Videos/lc/266137/lcv/s/roberto-david-pino-merlo>

Visita a la fábrica de lácteos La Fageda, en Cataluña, España.



“Salvados. La Fageda, cuando negocio y ética van de la mano”

<https://www.youtube.com/watch?v=cPJ-lmImKs&feature=youtu.be>

Una presentación de diversas experiencias de ES en el norte de Europa.



“Cooperativas, una alternativa para la nueva Economía Social”

<https://www.youtube.com/watch?v=5VgcsHrj0DU>

La relación del trabajo, el capital y la propiedad. Elena, Isabel y la bicicleta

Objetivo

- Reflexionar sobre la relación del trabajo, el capital y la propiedad.

Desarrollo

1. Leer en grupo la historia “Elena, Isabel y la bicicleta”.

Elena necesitaba una bicicleta, así que compró una por \$200 aunque estaba muy deteriorada; como no tenía lugar para guardarla en casa, la dejó atada afuera. Isabel vive en el mismo barrio que Elena y sabe arreglar cosas, un día vio la bicicleta y preguntó por ella, le dijeron que Elena la había dejado allí.

Isabel no conocía muy bien a Elena, pero el día siguiente se acercó, le dijo que sabía arreglar cosas y le preguntó si podría componerla. Le comentó que algunas veces necesitaba una bicicleta, pero no tenía suficiente dinero para comprársela. Elena estuvo de acuerdo.

Cada dos o tres días, Isabel trabajó un par de horas en ella. Cada una pensaba que sería importante hablar con la otra sobre esta situación y llegar a un acuerdo, pero nunca lo hicieron.

Al cabo de unas semanas estaba reparada, Isabel le dijo a Elena que sólo faltaba pintarla. Al día siguiente se juntaron. Isabel estaba terminando de pintarla y un hombre que pasaba por la calle se paró y admiró la bicicleta. De repente, miró a su reloj y dijo: “Tengo mucha prisa ahora, pero me encanta la bicicleta y me gustaría comprarla. Volveré mañana y pagaré \$2,000 por ella.” Se despidió y se marchó de prisa.

¿Ahora qué?

*Demos un tiempo para meditar personalmente y avancemos progresivamente en la elaboración de las preguntas.

- ¿Quién debe tomar la decisión?, ¿quién tiene la propiedad de la bicicleta? Analicemos entre todas estas preguntas, y con argumentos, decidamos si debe ser vendida o no, y escribamos las conclusiones a las que lleguemos.
- Cambiemos el enfoque y digamos que SÍ se vendió. ¿Cómo debe distribuirse el dinero?, ¿cuánto le corresponde a Elena y cuánto a Isabel?, ¿quién tiene que decidir esto?, ¿por qué?
- Ahora digamos que no se vendió, ¿a quién le corresponde utilizarla?, ¿quién tiene prioridad de uso?

*Es importante que se añadan diferentes factores a la historia que ayuden a profundizar en la reflexión sobre el sistema económico. Para ello, volvemos a contar el cuento, pero modificando el origen de cómo llegó la bicicleta a Isabel, por ejemplo:

- No compró la bicicleta, la heredó de su abuela (el resto de la historia sigue igual).
- No compró la bicicleta, la robó de un taller (el resto sigue igual).
- Recibió la bicicleta de un programa del gobierno, es decir, su origen tuvo fondos públicos (la historia

sigue igual).

El cuento que aquí compartimos, es una adaptación al original ideada por Fred Freundlich y Eunáte Elío, profesores de la Facultad de Empresariales de la Mondragon Unibertsitatea, agradecemos su consentimiento para publicar este instrumento.

2. Comentar las opiniones y reflexiones que genere esta dinámica.



Para saber más

El siguiente video es un buen recurso para profundizar en el debate después de la dinámica, éste da cuenta de la realidad en el mundo actual.



“Así funciona el mundo”

https://www.youtube.com/watch?v=vdFJ9lNdpwk&t=110s&list=PLgd98UU_xlIMDJf-PObfQRCdZZ-sSwAsY&index=47

Las Empresas de Economía Social

Objetivos

- Identificar las características de una EES y sus diferencias con una empresa de capital.
- Hacer una definición colectiva de qué es una EES.

El siguiente ejercicio está indicado para:

- Grupos que estén integrándose como EES.
- Empresas ya constituidas que quieran convertirse en una EES.
- EES que requieran reformular o afinar su identidad cooperativa.

Desarrollo

1. Para ver las diferencias entre el funcionamiento de una empresa de capital y una de Economía Social se sugieren ver los siguientes videos:

Empresa de capital



“0xxo”

https://www.youtube.com/watch?v=g1-C_fg-zxpc

EES:

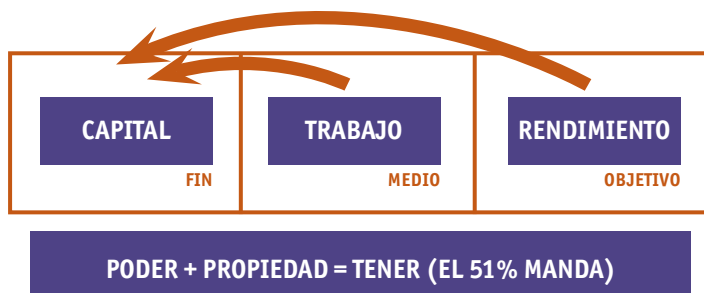


“Standar Motor” (Argentina)

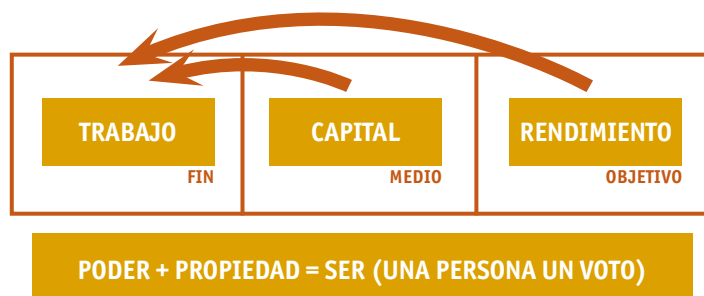
https://www.youtube.com/watch?v=vtR5EwDgn4Y&t=44s&list=PLgd98UU_xlIMDJf-PObfQRcdZZ-sSwAsY&index=29

2. Para profundizar y aclarar estas diferencias, pueden analizarse los siguientes esquemas:

Empresa de capital



Empresa de Economía Social



3. A partir de los videos y esquemas de los dos modelos, completar la tabla de diferencias entre una EES y una empresa tradicional de capital.

	EMPRESA TRADICIONAL CAPITAL	EMPRESA DE ECONOMÍA SOCIAL
¿Cuál es su finalidad?		
¿Qué papel juega el trabajo dentro de la empresa?		
¿De qué giros son?		
¿Quién es el propietario de la empresa?		
¿Buscan generar utilidades?		
¿Cómo se reparten las utilidades?		
¿Quién toma las decisiones?		
¿Cuántas personas pueden formarlas?		
¿Responden a presiones o intereses externos? (políticos, religiosos, etcétera)		
¿Cuál es el papel (rol) del capital?		

4. Con los datos resaltados en la tabla, se debe realizar una definición colectiva sobre qué es una EES. Puede contrastarse con el resultado del ejercicio Construcción colectiva de la definición de ES.

Principios de la Economía Social

Conociendo los principios del Cooperativismo

Objetivos

- Identificar los Principios del Cooperativismo.
- Reflexionar sobre su importancia y pertinencia.
- Identificar los principios que pueden regir a la propia EES.

El siguiente ejercicio está indicado para:

- Grupos que estén integrándose como EES.
- Empresas ya constituidas que quieran convertirse en una EES.
- EES que requieran reformular o afinar su identidad cooperativa.

Desarrollo

- 1) Explicar al grupo que las cooperativas son las figuras más reconocidas de la ES, pero que no es necesario tener la figura legal de cooperativa para ser una EES, sino vivir los principios del cooperativismo.
- 2) Para comprender el origen del cooperativismo y de los principios que lo definen, se recomienda ver el siguiente video:



“La Historia de los Pioneros de Rochdale”

https://www.youtube.com/watch?v=_UrfTZneepI

- 3) Organizar grupos de tres o cinco personas y presentar los principios del cooperativismo internacional, los expresados en Ley General de Sociedades Cooperativas y los del grupo cooperativo Mondragón. Se sugiere entregarlos por escrito a cada grupo. Dar un tiempo para leer.

- La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es el principal órgano a nivel mundial que articula a cooperativas de todo tipo, y que propone el marco con el cual se rigen este tipo de empresas. Los principios que promovieron los pioneros

de Rochdale y que dieron forma al movimiento cooperativo son los que propone la ACI como eje rector:

1. Adhesión voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía, sin discriminación social, racial, política, religiosa o de género.

2. Control de miembros democrática

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por quienes la integran, mismas que participan activamente en la definición de las políticas y la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar son responsables ante las personas socias. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un socio, un voto) y las de otros grados también se organizan democráticamente.

3. Participación económica de las personas socias

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Al menos parte de éste es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Las personas socias asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos debe ser indivisible; beneficiando a las personas socias en proporción a sus operaciones con la cooperativa; así como el apoyo a otras actividades aprobadas por los socios.

4. Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda, gestionadas por las personas socias. Si entran en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

5. Educación, capacitación e información

Brindan educación y entrenamiento a sus miembros, representantes electos, gerentes y empleados, para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público en general (especialmente a los jóvenes y líderes de opinión) acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

6. Cooperación entre cooperativas

Fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. Interés por la comunidad y el medio ambiente

Trabajan por el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

- En nuestro país, la Ley General de las Sociedades Cooperativas de México (LGSC) en su artículo 6 define que “Las sociedades cooperativas deberán observar en su funcionamiento los siguientes principios:

1. **Libertad de asociación y retiro voluntario de las personas socias.**
2. **Administración democrática.**
3. **Limitación de intereses a algunas aportaciones de las personas socias si así se pactara.**
4. **Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de las personas socias.**
5. **Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria.**
6. **Participación en la integración cooperativa.**
7. **Respeto al derecho individual de las personas socias de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa.**
8. **Promoción de la cultura ecológica.”**

- El Corporativo Mondragón es el principal grupo cooperativo en el país vasco y España, y uno de los referentes mundiales dentro de la ES. Los principios que promueven son:

1. **Libre adhesión.** La Experiencia Cooperativa de Mondragón se declara abierta y sin ningún tipo de discriminación a todos los hombres y mujeres que acepten estos Principios Básicos.
2. **Organización democrática.** La igualdad básica de las personas socias trabajadoras en lo que respecta a sus derechos a ser, poseer y conocer, lo que implica la aceptación de una organización democrática de la empresa, concretada en la soberanía de la Asamblea General, la elección de los órganos de gobierno y la colaboración con los órganos directivos.
3. **Soberanía del trabajo.** Éste es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad, y del propio ser humano, por lo que se renuncia a la contratación sistemática de personas trabajadoras asalariadas, se adjudica al trabajo plena soberanía, se le considera acreedor esencial en la distribución de la riqueza producida y se manifiesta la voluntad de ampliar las opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad.
4. **Carácter instrumental y subordinado del capital.** El factor capital se considera como un instrumento, subordinado al trabajo, necesario para el desarrollo

empresarial y acreedor por tanto a una remuneración justa, adecuada, limitada y no directamente vinculada a los resultados obtenidos y a una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa.

5. **Participación en la gestión.** Desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente de la participación de las personas socias en el ámbito de la gestión empresarial, lo que, a su vez, requiere el desarrollo de los mecanismos de participación adecuados, transparencia informativa, consulta y negociación de las decisiones, aplicación de planes de formación y promoción interna.
 6. **Solidaridad retributiva.** La retribución del trabajo suficiente y solidaria como un principio básico de su gestión, sustentada en una permanente vocación de promoción social colectiva y suficiente, acorde con las posibilidades reales de la cooperativa y solidaria en el ámbito interno, externo y a nivel de Corporación MONDRAGÓN.
 7. **Intercooperación.** Como aplicación concreta de solidaridad y requisito de eficacia empresarial, el Principio de Intercooperación debe manifestarse: entre cooperativa individualmente consideradas, entre Agrupaciones y entre la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON y organizaciones cooperativas vascas y movimientos cooperativos del Estado, europeos y del resto del mundo.
 8. **Transformación social.** Voluntad de transformación social solidaria con la de otros pueblos, a través de su actuación en un proceso de expansión que colabore con su reconstrucción económica y social y con la edificación de una sociedad vasca más libre, justa y solidaria.
 9. **Carácter universal.** Su solidaridad con todas las personas que laboran por la democracia económica en el ámbito de la Economía Social, haciendo suyos los objetivos de Paz, Justicia y Desarrollo, propios del Cooperativismo Internacional.
 10. **Educación.** Para promover la implantación de los anteriores Principios es fundamental la dedicación de suficientes recursos humanos y económicos a la Educación cooperativa, profesional y de la juventud
- 4) Pedir a los participantes de cada grupo que completen la siguiente tabla. Con base en los Principios del Cooperativismo de la ACI, coloquen junto a cada uno, aquellos de la LGSC y Mondragon que se alineen. Si hay principios que no se corresponden a ninguno de la ACI, ponerlos en otro renglón de la tabla.

PRINCIPIOS COOPERATIVOS ACI	PRINCIPIOS COOPERATIVAS LGSC	MONDRAGÓN
Adhesión voluntaria y abierta		
Control de miembros democrática		
Participación económica de las personas socias		
Autonomía e independencia		
Educación, capacitación e información		
Cooperación entre cooperativas		
Interés por la comunidad y el medio ambiente		

Por ejemplo:

PRINCIPIOS COOPERATIVOS ACI	PRINCIPIOS COOPERATIVAS LGSC	MONDRAGÓN
Control democrática de miembros	Administración democrática	Organización democrática Participación en la Gestión

- 5) Solicitar a cada grupo que exponga sus resultados. Se pueden pegar en la pared y pedir a los asistentes que lean los de cada grupo y contrastarlos con los suyos.
- 6) Es importante hacer un ejercicio de síntesis junto con el grupo, identificando y escribiendo aquellos principios que más se repiten y destacan.
- 7) Una vez expuesta la lista, se dialoga con el grupo haciendo preguntas como:

- ¿Consideran que hay otros principios que no están integrados en esta lista?, ¿cuáles? Anotarlos.
- Imaginen que nuestra EES vive con estos principios, ¿cómo sería? Descríbanla.

- ¿Se sienten identificados con estos principios?
- ¿Creen que es posible ponerlos en práctica en su EES?
- ¿Qué debemos hacer cada una de nosotras para ponerlos en práctica en nuestra EES?
- ¿A qué nos comprometen?
- ¿Son importantes estos principios en nuestra EES?
- ¿Qué nos permitirá lograr si los cumplimos?

- 8) Se solicita a los participantes que vuelvan a colocarse en grupo, a cada uno de estos se les entrega esta tabla:

PRINCIPIOS DE NUESTRA EES	ESTO SIGNIFICA QUE...

9) Se pide a cada grupo que en la primera columna anoten los Principios a los que llegaron en consenso general y que completen la segunda columna con lo que entienden que significa cada uno. Debe expresarse con palabras sencillas y significativas para los participantes, también pueden ser frases, dichos, metáforas, etcétera. Ejemplo:

PRINCIPIOS DE NUESTRA EES	ESTO SIGNIFICA QUE...
Educación	Todos debemos saber bien lo que hacemos, si no, cada quien es responsable de buscar quien le enseñe más. Poner dinero de la empresa para que aprendamos más sobre cómo administrarla.

- 10) Al terminar, cada grupo vuelve a mostrar sus resultados, hacen una síntesis y escriben en papelógrafos los resultados finales.
- 11) Se pide a los participantes que tomen nota del resultado final y lo escriban en la libreta de la empresa o en un lugar visible para todas las personas socias.

El siguiente ejercicio es un insumo para revisar y reforzar el Corazón Ideológico. Se puede revisar a la luz del mismo.



Para saber más

Para conocer con mayor profundidad a la Corporación Mondragon y sus resultados, te recomendamos los siguientes videos sobre esta cooperativa, sus valores y lo que opinan las personas sobre ella:



“Corporación Mondragon”

https://www.youtube.com/watch?v=tZfjrI4UhY8&list=PLgd98UU_xLIMDJf-PObfQRcdZZ-sSwAsY&index=54



“Valores Corporativos Mondragon”

https://www.youtube.com/watch?v=mBFZV_xjsi8&index=25&list=PLgd98UU_xLIMDJf-PObfQRcdZZ-sSwAsY-sSwAsY&index=54



“¿Qué opinan sobre Mondragon?”

https://www.youtube.com/watch?v=tZfjrI4UhY8&list=PLgd98UU_xLIMDJf-PObfQRcdZZ-sSwAsY&index=54

Valores de la Economía Social

Los valores de la Economía Social son aquellos que parten de sus principios para vivirlos en el día a día. La Ley mexicana para el Programa de Fomento a la Economía Social, propone los siguientes:

Ayuda mutua: es el apoyo recíproco entre asociadas, tanto al interior de la empresa como fuera de ella, para dar y recibir servicios que procuren beneficios comunes a todas las participantes, sin perjudicar en algún momento ni por algún motivo a sus semejantes. Por medio de la acción conjunta y la mutua colaboración se pueden lograr mayores beneficios para todas.

Democracia: es el eje fundamental de las cooperativas. Consiste en la participación de cada integrante en la toma de decisiones de la empresa, el respeto de las opiniones de los demás y la tolerancia de los diferentes puntos de vista. Esto no significa que TODAS las decisiones tienen que pasar por una asamblea, únicamente aquellas fundamentales para el buen funcionamiento de la organización.

Equidad: respetar a cada persona socia en función de sus posibilidades y colaboración. Los resultados del trabajo deben alcanzar a todas considerando el aporte de cada una para el logro del resultado.

Honestidad: actuar con honradez y transparencia. Es esencial en la gestión de la empresa y para todo ejercicio de ES. La honestidad implica, entre otras cosas, ser transparentes con las cuentas y recursos con que cuenta la empresa y ser responsables en las acciones que le corresponden a cada integrante.

Igualdad: equipara a cada integrante en derechos y obligaciones. Cada persona merece el mismo trato,

acceder a los mismos servicios y cumplir por igual sus compromisos. Deben tener el derecho a participar, ser informadas, escuchar e involucrarse en la toma de decisiones de la empresa.

Justicia: dar a cada una lo que le corresponde según su trabajo; también se orienta a que los pagos de las personas que más ganan en la empresa no sea desproporcionalmente distinto a las que reciben menos, lo que permite una distribución adecuada de los recursos.

Pluralidad: apuesta a la inclusión e igualdad de las personas sin importar su sexo, raza, orientación sexual, etnia, clase o religión. Esto permite la diversidad en el ser y hacer de las personas siempre y cuando se encuadren en los valores y principios acordados.

Responsabilidad compartida: cumplir con responsabilidad los acuerdos tomados en el grupo. Es la obligación de las personas socias de responder por los actos propios y garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos, lo cual posibilita que cada integrante asuma su responsabilidad con la cooperativa, en su creación y vitalidad continua. Las personas socias se hacen cargo con su aportación al capital social, su capacidad profesional y fuerza productiva, del fortalecimiento de su empresa, de tal manera que alcancen los objetivos para la que fue creada.

Solidaridad: las personas asociadas se mantienen juntas luchando por una mejor calidad de vida. Es un sentimiento fundamental para las cooperativistas. Ayudar al que necesita, contribuir para realizar una tarea y brindar apoyo sin esperar una retribución. La solidaridad está planteada tanto al interior de la empresa, por ejemplo, mediante los fondos colectivos que son utilizados para el mayor bien de los socios; como al exterior de la misma, ya sea con otras empresas u organizaciones de ES, con su comunidad o con el resto de la sociedad.

Subsidiariedad: la mirada de acción entre unos y otros reconoce que, por diversos motivos –especialmente históricos y políticos-, existen personas que requieren ser asistidas preferencialmente porque sus condiciones les impiden un desempeño equitativo en la sociedad. Es decir, que la ESS reconoce que hay grupos humanos en desventaja y que, aquellos que han sido favorecidos por la sociedad y el Estado, han de proveer elementos que los nivelen.

Transparencia: consiste en comunicar con claridad, veracidad y eficiencia la información para propiciar un clima de confianza y seguridad en el grupo. Permite el acceso de todos a la información de la empresa, garantizando que ésta se manifieste en los medios pertinentes para que todas las personas socias, sin importar sus capacidades, puedan entenderlos.

Confianza: creencia compartida, personal y grupalmente, de que la labor que realizan en común está sustentada en el compromiso, lo cual permite esperar de los demás un trabajo eficaz y eficiente para lograr los objetivos compartidos.

Autogestión: capacidad de decidir, hacerse de recursos y resolver problemas como un grupo libre, independiente y autónomo. Esto no impide la realización de alianzas y redes con otras organizaciones o entidades, siempre y cuando no ponga en riesgo su autonomía en la toma de decisiones y la gestión de la empresa.



Para saber más

Puedes explorar las leyes mexicanas que sustentan estos principios y valores en el vínculo siguiente.



“Programa de Fomento a la Economía Social 2015-2018”

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5397085&fecha=18/06/2015

Acerca de cómo las cooperativas pueden vivir la igualdad y la pluralidad, Tosepan Titataniske coloca en puestos directivos tanto a hombres como a mujeres. En el siguiente artículo verás que la Unión de cooperativas, conformada por más de 34 mil familias, tiene por primera vez a una mujer como presidente desde 2016.



“Histórico, primera vez que una mujer asume el encargo”

<http://lacoperacha.org.mx/historico-primera-vez-mujer-asume-encargo-baston-mando-Tosepan.php>

Los valores dentro de las Empresas de Economía Social

Objetivos

- Identificar los valores involucrados en una EES.
- Identificar acciones que hacen realidad los valores dentro de una EES.

Este ejercicio está indicado para:

- Grupos que están integrándose como EES.
- Empresas ya constituidas que quieran convertirse en una EES.

- EES que requieren reformular o afinar su identidad cooperativa.

Desarrollo

1. Preguntar al grupo, para ustedes, ¿qué es un valor? Es importante que los miembros construyan su propia definición.
2. A cada integrante se le preguntará ¿cuál es el valor que define tu vida y por qué?
3. Cada uno se reunirá con otro que comparta el mismo valor y explicarán para ellos qué significado tiene éste. Identificarán si comparten los mismos significados.
4. Las integrantes deberán analizar, cómo se relaciona el valor que los define con alguno de los principios de ES.
5. Al finalizar, todos los valores deberán estar distribuidos en todos los principios. Si hay alguno con más valores se invitará a la reflexión para validar si es “correcta” su interpretación y qué relación encuentran con los suyos.
6. En el caso contrario, si hubiera principios vacíos se preguntará ¿a qué creen que se debe?, ¿hay algo que trabajar dentro del grupo?, ¿o de manera individual?

¿ese principio es importante para el grupo? Si la respuesta es afirmativa, ¿por qué entonces no tiene valores?, ¿a qué los invita?

7. Esta dinámica se relaciona con la construcción de sus valores como EES. Una vez que cada uno expuso, se hace un listado donde se incluirán los valores de la ES (ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, cooperación, equidad, igualdad, honestidad).
8. Se presenta la lista y se pide al grupo que identifique ¿qué valores van a permitir que se haga realidad lo descrito en la definición de EES? Además de aquellos enlistados, ¿qué otros se necesitarán para que la EES funcione? Escribir la lista final. Si el grupo ya tiene cierta integración o avance en su acompañamiento, podría hacerse sobre la propia EES.
9. Invitar al grupo a reflexionar sobre cómo los valores de la lista final, se hacen realidad a través de acciones concretas en una EES. Llenar la tabla. Si el grupo ya tiene cierta integración o avance en su acompañamiento, podría hacerse sobre la propia EES, si no, de una EES hipotética o en general. Ejemplo:

VALORES	ACCIONES CONCRETAS EN LOS DISTINTOS ÁMBITOS DE LA EES						
	Compras	Ventas	Organización interna	Uso de los exedentes financieros	Producción	Relaciones fuera de la empresa	Calidad
Solidaridad.	Privilegiar compras a microempresas y locales.	Dar algún descuento a personas con capacidades diferentes.	Buscar formas de reemplazo cuando alguna persona socia se enferme, falte, esté embarazada, por recibir un/a bebé, etcétera.	Asignar un % para fondo de emergencias médicas o mortandad de las personas socias.		Ayudar a alguna organización altruista de la localidad.	

10. Reflexionar con el grupo que lo más importante es hacer realidad los valores. La cooperación no se habla se tienen que vivir.
11. Esta tabla es insumo para abordar el tema del corazón ideológico de la empresa o bien, para contrastarlo. Lo importante es que deben alinearse y reforzarse.
12. La Orientadora realizará un ejercicio posterior de

alineación, pidiendo que esto mismo se haga en sus EES

Viviendo los principios y valores de la ES

Participación democrática

Objetivos

- Reflexionar sobre el concepto de participación democrática.
- Identificar acciones específicas dentro de la EES donde se haga evidente la democracia.

Este ejercicio está indicado para:

- Grupos que estén integrándose como EES.
- Empresas ya constituidas que quieran convertirse en una EES.
- EES que requieran reformular o afinar su identidad cooperativa.

Desarrollo

1. Para conocer a que se refiere la ES cuando habla de participación democrática, recomendamos el

siguiente video elaborado por la Confederación de Entidades de la Economía Social en Andalucía (CEPS):



“Empresas de Economía Social: Democracia y Órganos Sociales. Parte 1”

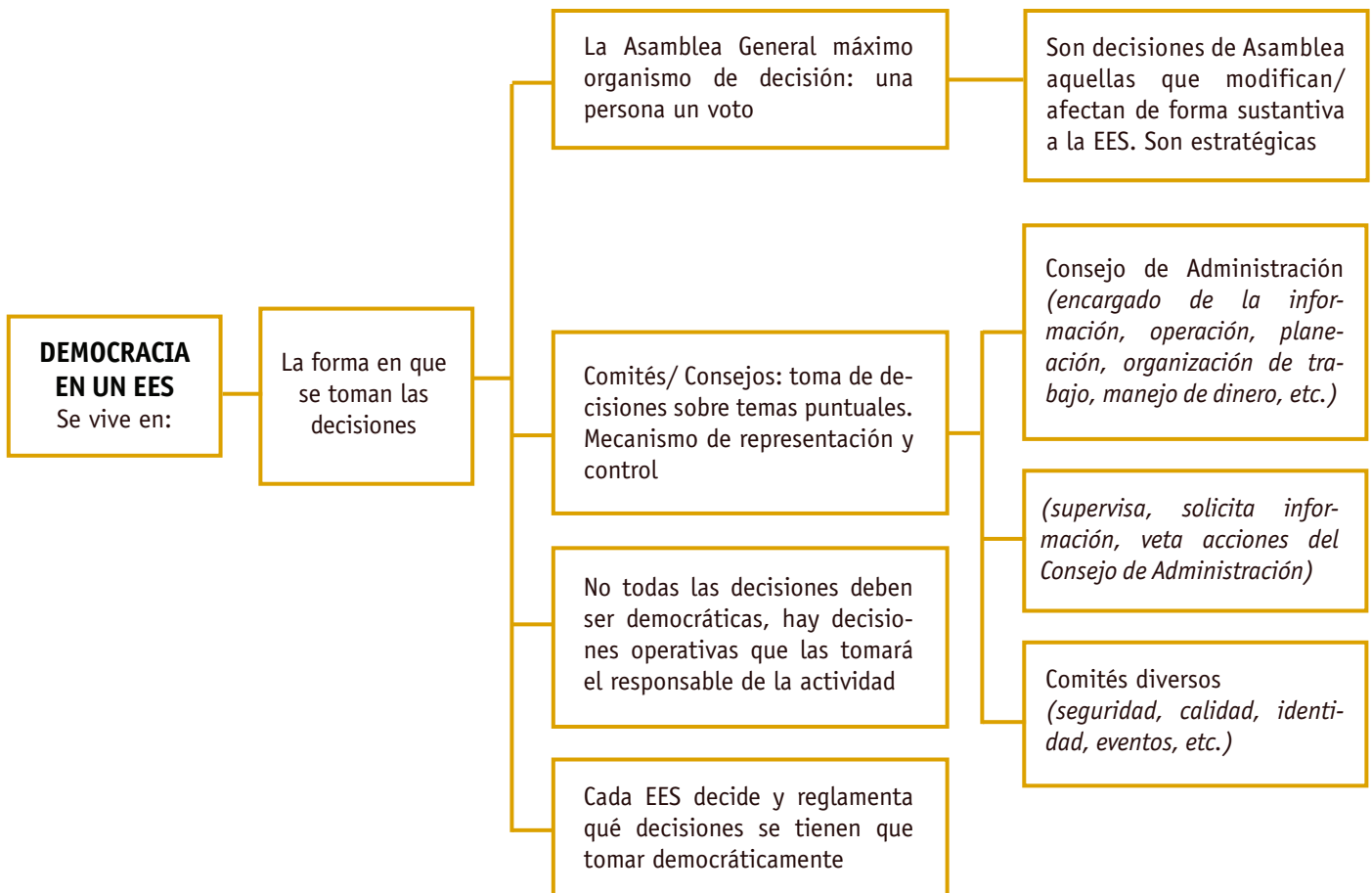
<https://www.youtube.com/watch?v=4GqQDyKon-s>



“Empresas de Economía Social: Democracia y Órganos Sociales. Parte 2”

<https://www.youtube.com/watch?v=rQUmpPtACqI>

2. Pedir a los participantes que anoten las palabras clave.
3. Hacer una lluvia de ideas con éstas. El objetivo es llegar a una imagen consensada de lo que el grupo entiende por democracia. Escribir las ideas finales.
4. Explicar las principales características de la participación democrática en una EES.



DECISIONES A TOMAR EN ASAMBLEA GENERAL	Aceptación, exclusión y separación de socios
	Modificación de bases constitutivas y reglamentos
	Aprobación de sistemas y planes de producción, distribución, ventas y financiamiento
	Aumento o disminución del patrimonio y capital
	Examen del sistema contable interno
	Nombramiento de los consejos/comités y sus miembros
	Informe de los consejos
	Aplicación de sanciones disciplinarias a socios
	Reparto de rendimientos
	Informes sobre la situación de la EES

Obligaciones de los socios en cuanto su participación democrática

- Brindar información transparente en tiempo y forma.
- Participar activamente en los órganos de gobierno (Asamblea, consejos, comités).
- Evitar chismes y suposiciones.
- Ser honesto.
- Favorecer la comunicación abierta.
- Mirar el bien común antes del beneficio individual.
- Asistir puntualmente a las asambleas y reuniones.
- Prepararse en temas empresariales y técnicos para participar en las decisiones.

Derechos de los socios en cuanto su participación democrática

- Participar en las decisiones de la EES a través de los mecanismos dispuestos.
- Tener voz y voto en la Asamblea General.
- Proponer mecanismos que refuercen la participación.
- Conocer la información de la EES.



- Transparencia en la información
- Transparencia en el uso y destino del dinero
- Todos los socios tienen acceso a la información
- Los socios están educados y formados para tomar decisiones empresariales, legales, sociales, etc.
- Ambiente de respeto
- Comunicación efectiva entre los socios
- Entorno de confianza
- Los socios buscan el beneficio común, no sólo el personal o de un grupo
- Espacios destinados para el diálogo y la comunicación

5. Pedir al grupo que, con base a su definición y la información anterior, determine las acciones concretas

para que su EES viva el principio de la participación democrática. Completar la siguiente tabla:

La participación democrática dentro de nuestra EES la entendemos como:
Las decisiones que tomaremos de forma democrática son:
¿De qué otras formas viviremos la democracia interna?
¿Qué compromisos asumo en lo personal para favorecer la participación democrática en la EES?
¿Qué formas de organizarnos necesitamos construir o cambiar para que en la EES haya más participación democrática?

Participación económica de las personas socias

Objetivos

- Reflexionar sobre el concepto de participación económica de las personas socias.
- Identificar acciones específicas dentro de la EES donde se haga evidente este principio.

Este ejercicio está indicado para:

- Grupos que estén integrándose como EES.
- Empresas ya constituidas que quieran convertirse en una EES.
- EES que requieran reformular o afinar su identidad cooperativa.

Desarrollo

1. Conducir las siguientes reflexiones:
 - ¿Por qué es importante abordar el tema del manejo del dinero en la EES?
 - ¿Qué ideas o prejuicios tenemos con respecto al dinero?
 - ¿Es importante tener utilidades en la EES?, ¿qué permite?
 - ¿Qué temas debemos aclarar con respecto al manejo del dinero en nuestra EES?
 - ¿Por qué es importante hacerlo?
2. Dialogar con el grupo sobre la participación económica en la EES. Se sugiere entregar a cada

integrante una fotocopia con la siguiente explicación:

Para este tema nos basamos en el Tercer principio del cooperativismo: “Participación económica de los miembros”.

“Las personas miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Las personas miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para Las personas miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.” (ACI Américas, 2016)

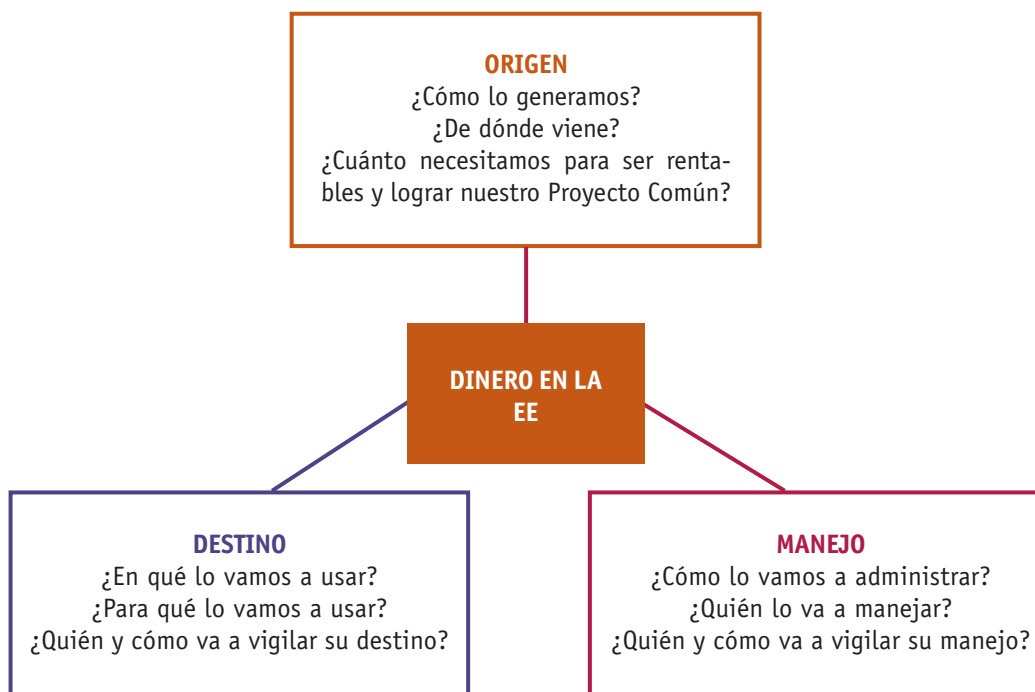
El dinero en la EES

Objetivo

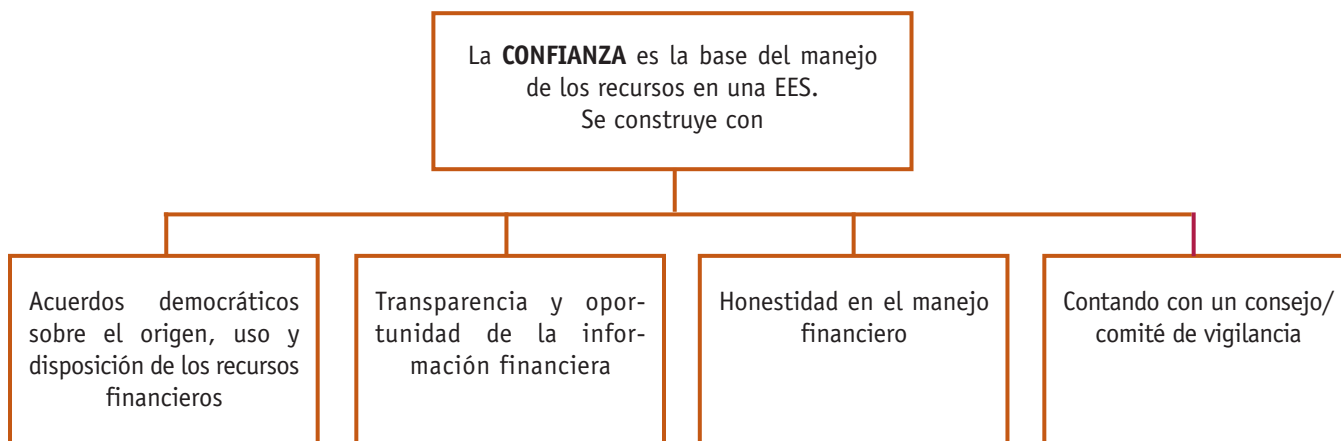
- Conocer el rol del dinero en las EES.

Desarrollo

Como EES debemos tener muy claro el tema del manejo de los recursos financieros y saber contestarnos estas preguntas. Dar un tiempo para hacerlo:

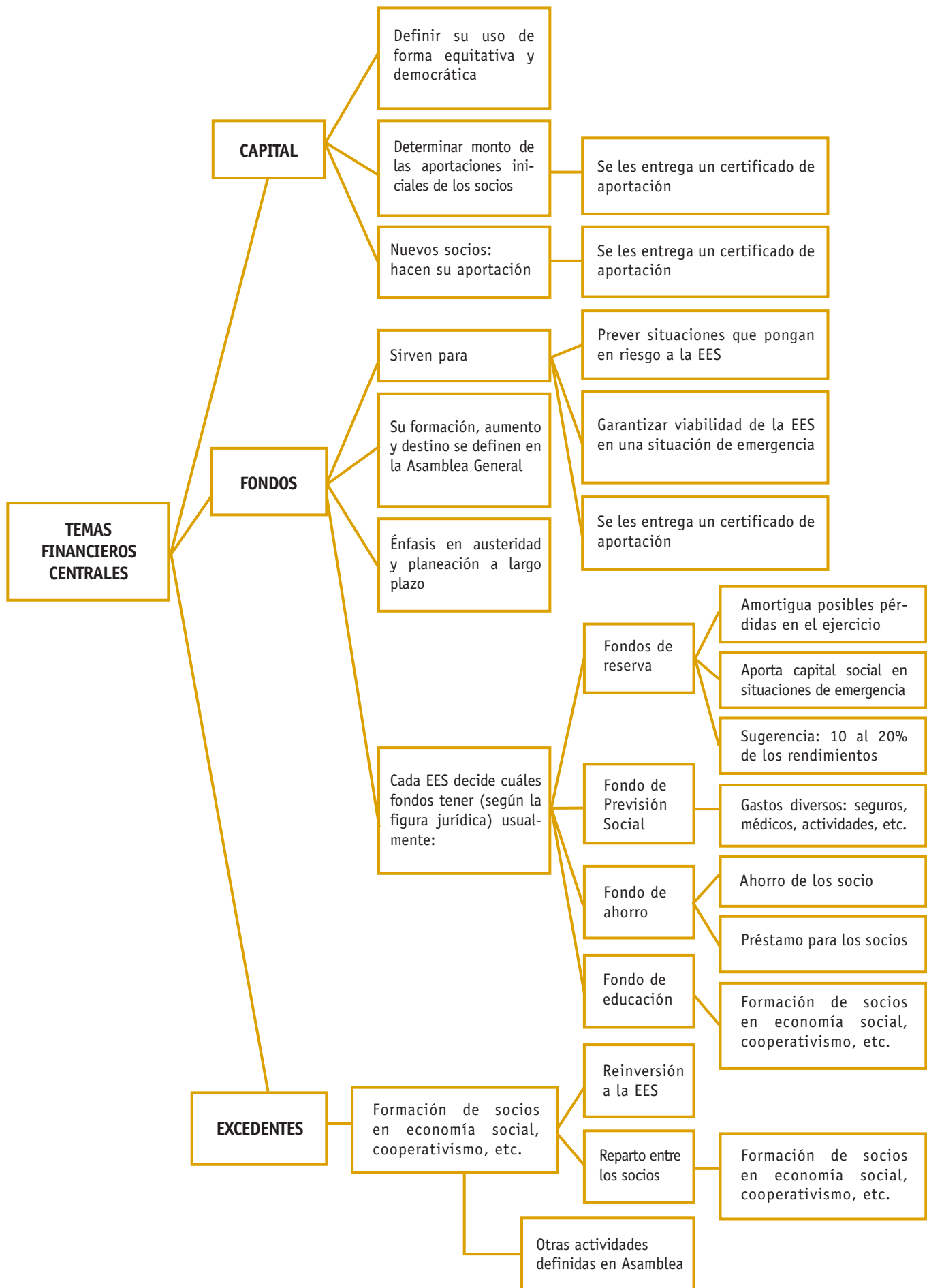


2. El manejo del dinero en la EES tiene como base la confianza.



Todos las personas socias deben involucrarse en las decisiones financieras, las cuales se tratan en Asamblea General y se trabajan previamente en comités y/o consejos. En

general hay tres temas básicos en cuanto a la participación económica: el capital, los fondos y los excedentes.



Con base a lo anterior, completar la siguiente tabla en grupo y genera una propuesta.

¿Quién o quiénes administrarán el dinero de la EES?
¿Cómo se vigilará el manejo del dinero?
¿Qué reportes o información financiera estarán a disposición de todas las personas socias?, ¿cada cuánto?, ¿en qué formato?
¿Cuánto será el aporte al capital de cada persona socia?, ¿Y de los nuevos socios?
¿Qué fondos queremos tener en la EES?
¿Cuáles serán los objetivos de cada fondo?
¿Qué porcentaje de los excedentes se destinará a cada fondo?
¿Qué haremos con los excedentes?
Si se decide repartirlos, ¿cómo se hará?, ¿con qué criterios?
¿Qué decisiones sobre el manejo del dinero se tomará en Asamblea general?

Referencias

Alianza Cooperativa Internacional. (2018). *Cooperativas de las Américas*. Obtenido de Principios y Valores Cooperativos: <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

Cámara de diputados del H. Congreso de la unión . (2017). *Ley General de Sociedades Cooperativas*. Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143.pdf>

EURICSE-ICA. (2014). *The world cooperative monitor*. Obtenido de Euricse: <http://www.euricse.eu/en/worldcooperative-monitor>

Grupo Corporativo Mondragón . (2017). *Grupo Corporativo Mondragón*. Obtenido de Nuestros principios: <https://www.mondragon-corporation.com/experiencia-cooperativa/nuestros-principios/>

International Cooperative Alliance. (2012). *World Co-operative Monitor Explorative Report 2012*. Euricse.

Organización Internacional del Trabajo. (6 de Julio de 2012). *ILO Recommendation 193 one year after: The revival of the cooperative idea*. Obtenido de www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom.

Oxfam. (2017). *Una economía para el 99%*. Oxford: Oxfam Internacional.

CAPÍTULO 3

ENFOQUES TRANSVERSALES

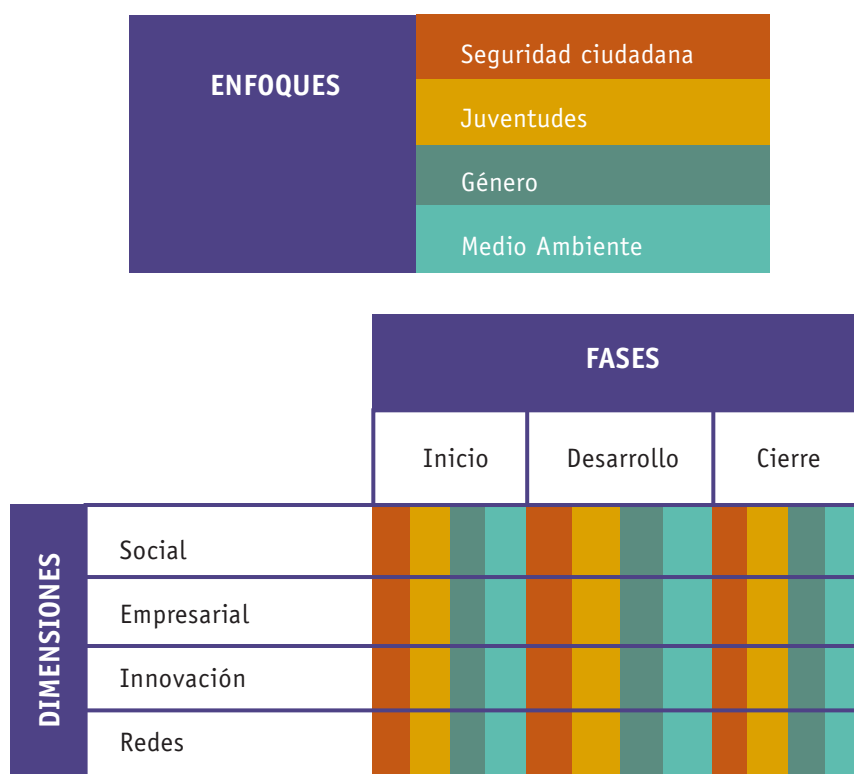
MAPA

Síntesis

En este apartado se explicaran los cuatro enfoques que permean transversalmente toda la MAIEES en sus distintas etapas y dimensiones: Seguridad Ciudadana, Juventud y Juventudes, Género y Medio ambiente.

Estos se trabajan a lo largo de todo el proceso de formación, acompañamiento e incubación de las EES,

enriqueciendo los principios y los valores que las sustentan. Son criterios orientadores de todo el proceso que fortalecen la convivencia pacífica y democrática, la promoción de una cultura de paz, la participación y el protagonismo juvenil, la equidad de género, la producción y el consumo responsable para el cuidado de la tierra y de la vida. Son transversales porque permanecen a lo largo de todas las etapas y dimensiones:



Aprendizaje esperado

Al terminar este capítulo la Orientadora:

- Comprenderá el concepto de Seguridad Ciudadana, asociado a la Seguridad Humana, desde una perspectiva integral que promueve el desarrollo humano, la acción comunitaria, la justicia, el respeto a los derechos humanos, la convivencia pacífica, la mejora de la calidad de vida de las personas y sus comunidades, a través del fortalecimiento del orden civil democrático y la participación activa de los jóvenes.
- Revisará su concepto de juventud y reconocerá los elementos del contexto que ponen a este sector poblacional en riesgo, haciéndose sensible a las diferentes culturas juveniles y apoyando en la generación de oportunidades económicas y la formación de competencias que promuevan la participación e inclusión, la creación de alternativas innovadoras, el empoderamiento, el liderazgo y el protagonismo juvenil.
- Identificará los orígenes de la violencia de género para promover nuevas relaciones y alternativas económicas, sociales y culturales. Esto en favor de la equidad, el reconocimiento de la diferencia, la inclusión y la promoción de nuevos roles que favorezcan la distribución equitativa de derechos, obligaciones y oportunidades.
- Valorará el impacto ambiental, la huella ecológica y el análisis del ciclo de vida de la actividad productiva, de manera que acompañe el desarrollo de alternativas amigables con el medio ambiente, económicamente rentables y socialmente justas.

ENFOQUE DE SEGURIDAD CIUDADANA



Objetivo

- Ofrecer a las Orientadoras un marco conceptual que les permita comprender el enfoque de Seguridad Ciudadana que emplea esta metodología, así como la forma como se vincula de manera transversal, con la labor que realizarán como acompañantes de EES.

Introducción

La MAIEES está enmarcada en el contexto de implementación de la PCSCJM, la cual tiene como objetivo el fortalecimiento de competencias y la creación de oportunidades económicas para jóvenes que se encuentran en situación de riesgo.

Esta iniciativa surge como consecuencia de la situación de inseguridad y violencia que permanece en México, con los derivados costos negativos en la vida y el bienestar de las personas, sobre todo entre la población joven.

De acuerdo al Atlas de la Seguridad y la Defensa de México 2016, se calcula que en los últimos diez años, nuestro país ha gastado más de 2 billones 189 mil 201 millones de pesos en seguridad y defensa. Además, han sido asesinadas más de 200 mil personas y más de 28 mil declaradas desaparecidas (CIDH-2015). Entre 2013 y 2016, la cifra de 31,357 corresponde a jóvenes de entre 15 y 29 años que perdieron la vida, según datos del INEGI.

Estos resultados, en voz de muchos analistas políticos, son consecuencia de la fallida estrategia de Seguridad Nacional, la cual tenía en perspectiva un enfoque integral, aunque en la práctica ha puesto el énfasis en la labor de las fuerzas armadas y de seguridad pública para promover la seguridad del Estado Mexicano.

En este contexto, resulta urgente promover modelos que permitan complementar dicha estrategia de seguridad, donde se incluyan elementos que apunten hacia el desarrollo económico y social de las personas, especialmente de los jóvenes.

Seguridad Humana

Seguridad Humana es un concepto reciente pero muy importante, al permitir la generación de nuevas alternativas para la construcción de seguridad. Éste comenzó a

difundirse por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su informe sobre Desarrollo Humano (1994), consiste en “proteger la esencia vital de las personas de las amenazas críticas y omnipresentes (generalizadas), de forma que se realcen las libertades humanas y el Desarrollo Humano de las personas.”

La Seguridad Humana integra tres libertades importantes:

1. Libertad del miedo, implica proteger a las personas de las amenazas directas a su seguridad y a su integridad física. Se incluyen las diversas formas de violencia que pueden surgir de Estados externos, de la acción del Estado contra sus ciudadanos y ciudadanas, de algunos grupos contra otros, y entre las personas (violencia interpersonal).

2. Libertad de la necesidad o de la miseria, se refiere a la protección de las personas para satisfacer sus necesidades básicas y de sustento, así como los aspectos económicos, sociales y ambientales relacionados con su vida.

3. Libertad para vivir con dignidad, implica la protección y el empoderamiento para librarse de la violencia, la discriminación y la exclusión, así como de otras amenazas a los seres humanos que puedan afectar su sobrevivencia (abusos físicos, violencia, persecución o muerte), sus medios de vida (desempleo y falta de oportunidades como las educativas, inseguridad alimentaria, amenazas a la salud, etcétera) o su dignidad (violación a los derechos humanos, inequidad, exclusión, discriminación, entre otros).

En síntesis, esta conceptualización nos da la pauta para transitar hacia un enfoque de construcción de seguridad más integral.



Para saber más

Explora los siguientes videos sobre Seguridad Humana:



“¿Qué es la Seguridad humana?”

<https://www.youtube.com/watch?v=q-I-p9608dM>



“¿Qué es la Seguridad humana?”
https://www.youtube.com/watch?v=eWQ_li0tCZk&t=8s



“Seguridad humana – Sandra Kanety”
<https://www.youtube.com/watch?v=uwuY-ISPzsE>

Seguridad Ciudadana: una perspectiva integral

El concepto de Seguridad Ciudadana empleado en esta Plataforma se asocia a la definición de Seguridad Humana, sobre todo en lo referente a que la centralidad de la seguridad está en las personas y en consecuencia, debe sustentarse en el Desarrollo Humano.

Por otro lado, diversos autores señalan que en América Latina, el concepto de Seguridad Ciudadana es más apropiado para atender la situación de inseguridad en la que hoy nos encontramos, debido al incremento exacerbado de la violencia, el crimen, la inseguridad y la desigualdad; somos la región con mayores niveles de desigualdad a nivel mundial. (Informe PNUD:2013).

En este sentido, resulta más conveniente para nuestro caso hablar de Seguridad Ciudadana (modalidad específica de la Seguridad Humana), pues está relacionada con la prevención o el combate de amenazas como el delito y la violencia.

La Seguridad Ciudadana, desde la perspectiva del PNUD, consiste en el proceso de establecer, fortalecer y proteger el orden civil democrático, eliminando las amenazas de violencia en la población y permitiendo una coexistencia segura y pacífica.

Sin embargo, ésta no debe entenderse exclusivamente como una simple reducción de los índices de delito y violencia, sino como el resultado de una política que se oriente hacia una estrategia integral que incluya:

- La mejora de la calidad de vida de la población.
- La acción comunitaria para la prevención del delito y la violencia.
- Una justicia accesible, ágil y eficaz.
- Una educación basada en valores de convivencia pacífica, a partir de la tolerancia, el respeto por la ley, la democracia y la resolución positiva de conflictos.

Como puede notarse, esta visión de Seguridad Ciudadana está centrada en el bienestar de las personas y considera que su vivencia es un requisito indispensable para su desarrollo humano. Asimismo, subraya el papel central de la vigencia real y el respeto pleno de los Derechos Humanos.

Desde esta concepción, la falta de trabajo, la pobreza, la inequidad o la carencia de libertades, por citar sólo algunos ejemplos, son obstáculos directos para la convivencia pacífica y la Seguridad Ciudadana.

Por tanto, para construir la Seguridad Ciudadana es fundamental considerar que la verdadera riqueza de los Estados son los ciudadanos y por tanto las estrategias de seguridad tendrían que proteger a las personas, a partir de la creación de mejores condiciones y oportunidades de vida para todos y todas.



Para saber más



“Seguridad Ciudadana en América Latina”
<https://www.youtube.com/watch?v=iCYDTRX5Z7o>



“IDH Regional 2013: Seguridad Ciudadana con rostro humano”
<https://www.youtube.com/watch?v=t9buRJbcoGQ&t=6s>

Seguridad Ciudadana Juvenil

Las amenazas a la Seguridad Ciudadana, especialmente entre la población juvenil, no son fortuitas, surgen en un ambiente que restringe la participación y el acceso equitativo a los recursos, los derechos y las oportunidades que estos necesitan para su Desarrollo Humano.

En nuestro país, los llamados “ninis” (término referido a los y las jóvenes que ni estudian, ni trabajan) se convierten en “nonos”, respecto a las numerosas “no oportunidades” o la inexistencia de éstas en el ámbito laboral, de estudio, vivienda, seguridad e incertidumbre en el futuro al que las juventudes se enfrentan.

Por tanto, para que la Seguridad Ciudadana Juvenil sea compatible con la perspectiva del Desarrollo Humano, debe construirse a partir de instituciones y formas de convivencia democráticas que permitan la participación activa de las y los jóvenes en la definición de

sus opciones y perspectivas de vida.

En consecuencia, el enfoque de Seguridad Ciudadana Juvenil que utilizaremos a lo largo de este proyecto, considera una ciudadanía juvenil activa, coproductora de seguridad, al mismo tiempo que reconoce (como bien puntualiza la ONU) que su construcción “requiere la transformación profunda de patrones culturales con miras a lograr una cultura de paz, la convivencia democrática y la equidad de género”.

En estas circunstancias es donde la ES encuentra un espacio propositivo, pues al ser concebida como la actividad económica que llevan a cabo Organismos del Sector Social, basados en **la democracia en la toma de decisiones, la propiedad social de los recursos, la distribución equitativa de beneficios entre sus integrantes y el compromiso social en favor de la comunidad**, tiene enormes posibilidades de contribuir a la construcción de Seguridad Ciudadana Juvenil en los parámetros conceptuales establecidos anteriormente.

Al consistir en un esfuerzo consolidado y exitoso que apuesta a lograr la democratización de las relaciones

al interior del mundo del trabajo, la ES ofrece caminos viables para que la población joven sea sujeto de derecho (socios organizados) y actor estratégico del desarrollo, y no ser considerada únicamente como un grupo de riesgo.

En este sentido, la ES será un medio para la construcción de Seguridad Ciudadana, si y sólo si construimos comunidades incluyentes, democráticas y participativas, que le apuesten a ejercicios económicos efectivos y eficaces para solucionar sus necesidades y para generar proyectos que favorezcan una mayor calidad de vida entre la población.

Por lo mismo, la gran labor de la Orientadora para favorecer la construcción de Seguridad Ciudadana Juvenil consiste en diseñar respuestas integrales para que la población joven tenga acceso a una efectiva inserción laboral en puestos de trabajo decente, a partir de su participación en la EES. Ésta deberá ser construida por colectivos organizados en torno a principios y valores que se llevan a la práctica, con propiedad compartida y en donde la promoción de su participación sea de vital importancia para alcanzar los resultados esperados.



Para saber más

Mira el siguiente video (importante activar los subtítulos en español)



“Home boy Story”

<https://www.youtube.com/watch?v=7L77UaH5xSU>

Glosario

Desarrollo humano: consiste en el proceso de ampliación de opciones, libertades y capacidades de las personas a fin de poder gozar de salud y bienestar, así como tener acceso a los conocimientos y a los recursos necesarios para vivir una vida digna, en definición del PNUD.

Calidad de vida: según la OMS, consiste en la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus expectativas, normas e inquietudes. Se trata de un concepto amplio que influido de un modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales así como con los elementos esenciales de su entorno.

Trabajo decente: concepto que busca expresar lo que debería ser, en el mundo globalizado, un buen trabajo o un empleo digno. El trabajo que dignifica y permite el desarrollo de las propias capacidades no es cualquiera; no es decente el realizado sin respeto a los principios y los derechos laborales fundamentales, ni aquel que no permite un ingreso justo y proporcional al esfuerzo realizado, sin discriminación de género o de cualquier otro tipo; tampoco el que se lleva a cabo sin protección social o el que excluye el diálogo social.

Cultura de paz: la cultura de la paz y la no violencia desde la perspectiva de la UNESCO, es un compromiso de consolidación de la paz, mediación, prevención y resolución de conflictos, educación para la paz, para la no violencia, tolerancia, aceptación, respeto mutuo, diálogo intercultural e interconfesional y reconciliación. Supone ante todo un esfuerzo generalizado para modificar mentalidades y actitudes con ánimo de promover la paz.

Referencias

- Aguayo, S.; Benítez, R. (2017). *Atlas de la Seguridad y la Defensa de México 2016*. CASEDE-Instituto Belisario Domínguez Senado de la República. México. Obtenido de INEP: http://www.inep.org/images/2017/2017-pdf/Atlas_CASEDE_2016.pdf
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2015). *Informe sobre la situación de los Derechos Humanos en México*. CIDH. Obtenido de OAS: <http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/mexico2016-es.pdf>
- ONU (2015) *La Seguridad Humana en las Naciones Unidas*. Fondo fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana. Obtenido de UNDP: http://www.un.org/humansecurity/sites/www.un.org.humansecurity/files/untfhs_booklet_-_spanish.pdf
- UNESCO. (s.f.) *Cultura de paz y no violencia*. Obtenido de UNESCO: <https://en.unesco.org/cultureofpeace/>
- SINCA (2014) *ABC de la Economía Social e INAES*. Obtenido de INAES: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/102028/ABC_de_la_Econom_a_Social_e_INAES.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017). Obtenido de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2004). ¿Qué es el trabajo decente?. Obtenido de OIT: http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang--es/index.htm
- Ramos, J. (2005). Seguridad ciudadana y la seguridad nacional en México: hacia un marco conceptual. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, XLVII, 33-52. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42119403>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013) *Sinopsis: Seguridad Ciudadana*. Obtenido de: [file:///C:/Users/177498/Downloads/30012013_citizen_security_issue_brief%20\(spanish\).pdf](file:///C:/Users/177498/Downloads/30012013_citizen_security_issue_brief%20(spanish).pdf)
- Organización de las Naciones Unidas (2015). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Obtenido de UN: http://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf

ENFOQUE DE JUVENTUDES



Objetivo

- Reconocer cómo concebimos la juventud y a las juventudes en el marco de esta Plataforma, caracterizar a aquellos jóvenes que se consideran en situación de vulnerabilidad, su contexto y algunas características generales deseables en quienes les acompañen en la construcción de alternativas económicas y sociales para su vida.

Introducción

“Ser joven en el México actual es un verdadero reto. Problemas como la pobreza, la falta de oportunidades educativas y laborales, desempleo, falta de acceso a los servicios de salud, deterioro de la salud alimentaria, falta de seguridad social, emigración, violencia de género, embarazos adolescentes, imposibilidad del ejercicio de sus derechos sexuales y reproductivos, depresión, soledad, incertidumbre, consumo de drogas y adicciones de todo tipo, vinculación con el narcotráfico y los grupos delictivos, y la exacerbada desigualdad, son algunas de las problemáticas que enfrentan día a día miles de adolescentes y jóvenes en el país, insertándolos directamente en una categoría de riesgo.”

“Por otro lado, hay otros asuntos que son violatorios de los derechos de la juventud, no por omisión del Estado, sino como forma de acción y práctica instaurada en una cultura de violencia reflejada en criminalización, feminicidios, trata de personas, tortura, secuestros, la violencia normalizada, desapariciones forzadas y asesinatos, presuntamente, en manos del crimen organizado o grupos policiales o militares negligentes que lesionan los derechos específicos de grupo de la población en cuestión.” (Barrera, 2015)

La PCSCJM incluye como parte de su objetivo general “la prevención de las violencias, el fortalecimiento de competencias y la creación de oportunidades económicas para jóvenes en situación de vulnerabilidad.” (Universidad Iberoamericana Puebla - Laboratorio de Innovación Económica y Social, 2017); por ello es necesario preguntarnos ¿cuáles son esas violencias, quiénes son esos jóvenes y de qué manera pueden fortalecerse sus competencias y oportunidades a través de las EES?

Juventud y Juventudes

La juventud es una etapa de importantes transformaciones vitales en los individuos (Horrocks, 1990): la terminación del periodo escolar “obligatorio”, el inicio

de la etapa laboral, el comienzo de la vida sexual, la definición de su opción vocacional-afectiva, el nacimiento del primer hijo o la conformación de la familia, la salida del hogar paterno-materno, entre otras experiencias.

Aunados a la gran cantidad de cambios psicobiológicos que inician también con la adolescencia, entre los que destacan la construcción de la propia identidad (sexual, personal, vocacional y social), la emancipación de la autoridad paterna y del mundo adulto, la autonomía económica, intelectual y valoral; la necesidad de pertenencia y reconocimiento entre pares, la vivencia del valor de la amistad y el amor como experiencia y aspiración de intimidad. El desarrollo físico, el crecimiento, el desarrollo intelectual que potencia su capacidad crítica y creativa; la asunción de ideales, valores propios y la búsqueda de personas o ideas a las que pueda otorgar su confianza y alinear su proyecto de vida, procurando congruencia entre su forma de ser, pensar, vestir, actuar; pasar de una moral heterónoma a una autónoma, entre otros.

Sin embargo, aunque la mayoría de estos retos son compartidos por la población joven, existen múltiples maneras de afrontarlos, significarlos y resolverlos; de acuerdo a su contexto económico, social, histórico, cultural, genérico y familiar. Por ello hablamos de juventudes y no sólo de juventud. La diversidad y la riqueza de cada entorno es única, la creatividad y la propuesta de cada generación merece ser escuchada y potenciada.

Por ello partimos de la importancia de reconocer estas particularidades en el acompañamiento a las personas con quienes trabajamos; es importante acercarse y reconocer su contexto, sus códigos, hábitos, valores, cualidades y resistencias, para que, a partir de ellas, se construyan alternativas frente a las problemáticas que enfrentan.

En el marco de esta Plataforma, cuando hablamos de “juventudes en situación de vulnerabilidad”, entendemos que no son las personas jóvenes el “problema” a enfrentar; sino que hay situaciones socioeconómicas que los vulneran y los ponen en riesgo, en ese contexto responden desde las posibilidades que encuentran y con los recursos que tienen según su situación. Son estas situaciones socioeconómicas y culturales las que requieren ser intervenidas para posibilitarles otras oportunidades. Para ahondar más en el tema puedes consultar los datos sociodemográficos de la juventud mexicana en la Caja de Herramientas.

La propuesta de ES puede generar estas oportunidades,

ya que favorece el protagonismo, empoderamiento y liderazgo juvenil para generar alternativas solidarias e innovadoras que respondan a las problemáticas personales, comunitarias y ambientales de su entorno.

La hipótesis central de la PCSCJM parte de la afirmación de que si los jóvenes (especialmente las mujeres) realizan sus actividades económicas y laborales en contextos de participación e inclusión, su vulnerabilidad ante las violencias decrece y la Seguridad Ciudadana de sus territorios aumenta.

El ámbito central de acción es la generación de oportunidades económicas para jóvenes, a través de la transformación de estructuras que propicien su integración en actividades laborales y Circuitos Económicos que mejoren su ingreso, mantengan condiciones de participación y toma de decisiones. De esta manera se apuesta a que la población beneficiada, especialmente jóvenes mujeres, adquieran herramientas que les aleje de situaciones de vulnerabilidad social, se prevengan las violencias y se avance a una cultura de paz.

Caracterización de jóvenes en situaciones de riesgo en la PCSCJM

Para efectos meramente prácticos de esta propuesta, focalizaremos el trabajo con personas jóvenes de entre 18 y 29 años de edad en condiciones de alta vulnerabilidad, entendida desde una perspectiva psicosocial, en la que se ubican factores de riesgo, factores de propensión y factores de exposición a la violencia que incrementan la vulnerabilidad de la población juvenil. Para ello, hacemos uso de una herramienta de focalización de jóvenes, la *Youth Targeting Tool* (YTT), desarrollada por un programa Juntos para la Prevención de la Violencia (JPV), que forma parte de los trabajos que realiza la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en México.

Es muy importante ser precavido en la materia, conocer los factores de riesgo a los que se ve expuesto una persona joven *no produce certeza* alguna de que se alterare el desarrollo esperado del joven; más bien ayuda a estimar la probabilidad de que esto ocurra y a trabajar por algo distinto. Tomar una probabilidad como una certeza en materia de prevención social es un *grave error*, ya que construir formas de vida distintas es posible y depende de la decisión y oportunidades de cada persona y su grupo, en este caso su empresa y su comunidad (Hein, 2004).

En este apartado presentaremos la YTT que usaremos en la plataforma para identificar a la población juvenil en situación de riesgo o vulnerabilidad. Vale la pena profundizar en los factores de riesgo y protección que pueden abrir caminos para enfrentar condiciones adversas. La herramienta YTT está compuesta por tres secciones, que a su vez cuentan con una serie de variables que permiten analizar los niveles de riesgo de un joven. La primera sección (ítems históricos) analiza una serie de variables que arrojan indicios sobre el inicio temprano de comportamientos de riesgo que hayan generado conductas violentas y si existe el antecedente de haber sido canalizados a algún tipo de “servicio” para contrarrestar la problemática.

La segunda sección (Sociales/culturales) estudia la delincuencia entre el grupo de pares con que se relaciona un joven, así como las habilidades que cuentan sus padres para contener las situaciones de riesgo a las que están expuestos.

La tercera sección (Individuales) contiene una serie de variables que permiten detectar la presencia de actitudes negativas, el nivel de empatía y/o remordimiento ante la presencia o ejecución de un acto violento. De igual manera la YTT nos permite hacer una valoración del grado de exposición y propensión a la violencia en que se encuentra un joven según las diferentes variables con que se relaciona.

Desde el punto de vista de la prevención de la violencia que se genera en las juventudes, su función debe consistir en generar condiciones que permitan disminuir el nivel de riesgo, “disminuir los efectos de la exposición a la violencia y el crimen y la disminución de los comportamientos de riesgo que pueden generar mayor propensión a un joven que puedan llevarlo a cometer un acto violento y/o un delito.” (Juntos por la Prevención de la Violencia, 2016).

Al generar modos de sustento dignos, viables y por medio de la vivencia de sus valores democráticos y cooperativos, la ES puede abonar al aumento de los factores de protección de la juventud involucrada y por ende a disminuir la probabilidad de riesgo ante circunstancias de vulnerabilidad. Esta Plataforma, en oposición a posturas de estigmatización y criminalización juvenil, apuesta por el desarrollo de la resiliencia en esta población, para construir posibilidades de vida y trabajo que les beneficien personal y grupalmente, a su comunidad y al medio ambiente.

Desarrollo Autogestionario, A.C., Cauce Ciudadano, A.C., Cáritas CAFAC, en un encuentro para compartir y enriquecer la Metodología.

Recomendaciones para trabajar con juventudes

Quienes acompañan a los jóvenes son un importante factor de resiliencia frente a las adversidades que estos enfrentan; de ahí la importancia de que, quien trabaje con ellos, esté convencido del valor que tiene su palabra y su historia, así como de las posibilidades que se pueden construir permitiéndoles ser protagonistas de la misma, de posicionarse como facilitador de sus propios procesos de desarrollo desde una postura de confianza, apertura y afecto, tal como se constata en el perfil y las funciones del Orientador y el Dinamizador.

Algunas recomendaciones que quienes trabajan con juventudes son: ser sensibles y tener una visión positiva hacia esta población; involucrarse con ellos más allá del trabajo, acompañando otras áreas y situaciones de su vida; ser auténticos, saber escuchar, tener apertura y flexibilidad. Conocer el territorio y sus códigos, ser cercanos y capaces de reconocer la problemática que cada uno enfrenta para saber acompañar y a la vez invitar al crecimiento. Poner límites para construir relaciones respetuosas y al mismo tiempo afectuosas, reconociendo el lugar de poder que ocupa como formador y cuidando que su vínculo con los jóvenes no rebase el de acompañante.

Es sumamente importante estar atentos para evitar que

la perspectiva adulta no se imponga, permitir el protagonismo de los jóvenes, no estigmatiza, ni moralizar. Aprovechar el arte, la fiesta y las empresas culturales como herramientas significativas para ellos; aprovechar las dinámicas y las técnicas participativas y de educación popular que permitan llevar a la práctica y a la vida los conocimientos compartidos.

En la orientación a los grupos de ECJ, no sólo se pretende dotarles de herramientas empresariales, de innovación tecnológica y de conformación de redes de ES, sino trabajar con mucha fuerza la dimensión personal y social, así como el desarrollo de habilidades para la vida y la convivencia. Entre éstas: autoconocimiento, empatía, pensamiento crítico y creativo, manejo de estrés y de emociones, comunicación efectiva, asertividad, relaciones interpersonales, solución positiva de conflictos y autocuidado (Cauce Ciudadano, s.f.), considerando las características y las necesidades propias de esta etapa de la vida.

Es indispensable apostar al acompañamiento de las juventudes, permitiéndonos ser sorprendidos por sus capacidades, talentos y creatividad. Es necesario devolverles las oportunidades e iniciativas para hacerse constructores de nuevas posibilidades. Estamos convencidos de que la ES cuenta con las claves necesarias para construir una cultura de paz y Seguridad Ciudadana desde la justicia y la equidad.



Para saber más

Explora un texto sobre factores de riesgo y protección en el siguiente vínculo.



“Factores de riesgo y delincuencia juvenil, revisión de la literatura nacional e internacional”

http://saludxmi.cnps.gov.mx/inpsiquiatria/portal/saludxmi/biblioteca/sinviolencia/modulo_2/Factores_de_riesgo_delicuencia_juvenil.pdf



Caja de Herramientas

Puedes consultar la descripción de cifras de las juventudes en México. También libros con dinámicas participativas para identidad de género, de joven a joven, Programa Construye T, entre otros recursos.

Referencias

- Barrera, O. (18 de agosto de 2015). *Los peligros de ser joven en México*. Obtenido de E-consulta: <http://www.e-consulta.com/opinion/2015-08-18/los-peligros-de-ser-joven-en-mexico>
- Cauce Ciudadano, A. (s.f.). *Cauce Ciudadano, A.C.* Obtenido de <http://cauceciudadano.org.mx/2604-2/>
- CAUCE A.C.; DAUGE, A.C.; CAFAC. (2017) *Encuentro con expertos en el trabajo con jóvenes*. Puebla: UIAP
- Hein, A. (2004). *Factores de riesgo y deincuencia juvenil*. Obtenido de Fundación Paz Ciudadana: http://saludxmi.cnps.gob.mx/inpsiquiatria/portal/saludxmi/biblioteca/sinviolencia/modulo_2/Factores_de_riesgo_delicuencia_juvenil.pdf
- Horrocks, J. E. (1990). *Psicología de la Adolescencia*. México: Trillas.
- Juntos por la Prevención de la Violencia. (2016). *Manual del Usuario YTT*. México: JPV-USAID.
- Martín-Baró, I. (1990). *Acción e ideología*. San Salvador: UCA.
- Olmos, J. (12 de octubre de 2011). *Ser joven, un riesgo en México*. Obtenido de Proceso: <http://www.proceso.com.mx/283993/ser-joven-un-riesgo-en-mexico>
- Reguillo, R. (2013). *Culturas Juveniles: Formas políticas del desencanto*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Reguillo, R. (2017). Conferencia de apertura Ibero Otoño 2017. Puebla: Universidad Iberoamericana Puebla.
- SERVICIOS A LA JUVENTUD, A.C. (2014). *Publicaciones. Documento Interno*. Obtenido de www.seraj.org.mx
- Universidad Iberoamericana Puebla - Laboratorio de Innovación Económica y Social. (2017). *Plataforma para la Construcción de Seguridad Ciudadana Juvenil en México* - Documento Conceptual. Puebla: Documento Interno.

ENFOQUE DE GÉNERO



Objetivo

- Conocer el enfoque de Equidad de género.
- Analizar su importancia en las EES.
- Identificar cómo la economía la vivimos diferente los hombres y las mujeres.
- Formular alternativas para la construcción de EES más equitativas entre las personas.

Introducción

En este capítulo se revisarán algunos conceptos básicos del tema así como la relación entre las violencias de género, el capitalismo, la economía y el trabajo. Conocerás por qué la equidad de género es un elemento importante para la ES desde la MAIEES, creemos que para construir Seguridad Ciudadana y hacer una transformación económica y social, es necesario transformar las relaciones más próximas y construirlas desde la paz. Esto sólo puede hacerse tomando en cuenta la equidad, la inclusión de la diversidad y cuestionado los roles de género.

¿Qué es la perspectiva de género?

El enfoque o perspectiva de género es una manera de mirar la realidad tomando en cuenta los roles culturales establecidos y las desventajas que genera para un sexo y para otro. Es importante partir de la diferencia entre sexo y género. El sexo son las características biológicas con las que nacemos, que nos hacen tener un cuerpo de hombre o de mujer. Sólo en pocos casos, con características de ambos sexos, es decir *intersexual* (Crooks & Baur, 2010). Es crucial contemplar que entre los sexos hay un umbral grande y diverso respecto a las maneras de ser y sentir. El sexo es algo con lo que se nace, no se hace.

La identidad sexual es algo más complejo que el cuerpo con el que se nace y tiene que ver con la historia y la *subjetividad* de cada persona. Algunas cambian las características sexuales de su cuerpo según su identidad sexual.

El *género*, por otro lado, son los mandatos sociales sobre cómo cada persona debe de vivir su sexualidad siendo hombre o mujer. Si estos *roles de género* son rígidos, se convierten en *estereotipos*. Si alguien los rompe o desea ser diferente, utiliza mecanismos sociales y de poder para evitarlo. Esto resulta en distintas formas de

violencia como la *discriminación*, el maltrato *psicológico*, *físico*, *económico*, *sexual* y hasta el asesinato.

Actividad: Para profundizar, guía al equipo para vivir la actividad “Roles de género”, al final de este enfoque.

Los roles de género rígidos generan violencia a todas las personas, pues excluyen las formas particulares de ser, los deseos y los sueños. Rompen la capacidad de elegir cómo queremos ser y por lo tanto, violentan nuestra libertad e identidad. Desde lo anterior, nuestras oportunidades y derechos, e incluso capacidades, se ven limitadas. A todo esto se le llama *violencias de género*.

A lo largo de la historia se han dado distintas luchas en contra de esta situación, una de ellas es el *feminismo*, éste analiza las violencias específicamente hacia las mujeres, buscando que tengan derechos y oportunidades antes reservadas sólo para hombres. Sin embargo hay muchas otras como el movimiento *gay*, *LGTB* u otros grupos con identidades sexuales distintas a la heterosexual, que también buscan la igualdad de sus derechos. Hoy, muchos feminismos y el enfoque de género acogen otras luchas que apuestan a la capacidad de elegir cómo y quién ser, defendiendo la riqueza de la diversidad. Como el movimiento de las nuevas masculinidades que ayuda a repensar el género masculino, ya no enraizado en la violencia y el machismo, sino permitiendo su capacidad sensible y afectiva y ampliando sus posibilidades.

En este sentido, la equidad de género es la distribución equitativa de los derechos, las obligaciones, las oportunidades y los recursos entre las personas, a partir del reconocimiento y el respeto de las diferencias entre mujeres y hombres en la sociedad (Collectiu Punt 6, 2014). Esta equidad busca concretar acciones que erradiquen las violencias de género, mismas que a menudo han sido sinónimo de violencias hacia las mujeres por la magnitud de abusos, desventajas y desigualdades que el género ha volcado históricamente hacia las ellas. Esta postura busca evidenciar condiciones que por mucho tiempo fueron invisibilizadas y *normalizadas*. Sin embargo, recordemos que las violencias de género afectan también a los hombres. Revisemos algunas cifras.

Violencia de género hacia la mujer:

- El 47% de las mujeres de 15 años o más, sufrió algún incidente de violencia emocional, física, económica o sexual por parte de su pareja en su última relación. (INMUJERES, 2017)
- ONU: más de 7 mujeres al día mueren por homicidios de género en México. Las niñas y las jóvenes entre

11 y 18 años son las más vulnerables a los feminicidios. (Martínez, 2017)

- Violencias culturales: muchas mujeres que se consideran feministas y luchan por sus derechos o se revelan a los estereotipos de género, son discriminadas o llamadas “feminazis”.

Violencia de género hacia el hombre:

Si bien la violencia mortal en los varones está más relacionada a las actividades que desempeñan y a los grupos sociales a los que están integrados, es importante reflexionar cómo las concepciones actuales sobre los roles también tienen efectos sumamente graves hacia ellos:

- En 2014 fallecieron 283 hombres por cada 100 mujeres, sobre todo jóvenes en el norte del país. Las desigualdades observadas en los niveles de la mortalidad entre ambos, reflejan los riesgos diferenciados a los cuales están expuestos, así como los estereotipos de género masculinos relacionados con la violencia. (INEGI, 2016)
- El 50.4% de las muertes de jóvenes varones, son por causas violentas (agresiones 24.4%, accidentes de transporte terrestre 17.9%, y suicidio 8.1%) A diferencia de las muertes de las mujeres que es un 26.8%. (INEGI, 2016)
- Violencias culturales: los hombres todavía son restringidos en su sensibilidad y afectividad por causas culturales.

Los estereotipos y la violencia de género no sólo afectan la identidad y la psicología de la persona de manera aislada; de hecho los mandatos y las consecuencias vienen de fuera. Responden a una cultura y formas sociales de funcionar que, en el día a día, limitan la igualdad de oportunidades educativas, laborales y de desarrollo para las personas y generan exclusión. Estas condiciones se cruzan con otros mandatos sociales de discriminación relacionados con la raza o etnia, la clase y hasta las creencias religiosas, generando jerarquías que agrandan las brechas de desigualdad y benefician a unos pocos. En definitiva, a un grupo reducido de hombres que concentran el poder y no lo comparten, a esto se le llama *patriarcado* y tiene que ver con la *heteronormatividad*. (Ruiz, 2017)

¿Por qué hay desigualdad económica entre hombres y mujeres?

Estas condiciones de desigualdad, y por tanto de violencia, no se limitan a las oportunidades sociales como la educación y el acceso a sus derechos, también se reflejan en lo económico. La pregunta sobre ello remite a las

raíces de la humanidad. A pesar de que algunas teorías argumentan que la diferencia en los roles de trabajo de hombres y mujeres tiene que ver con cuestiones biológicas, científicas como la Antropóloga Margaret Mead aseguran que hay sociedades donde no existen tales diferencias de roles. Por ejemplo la tribu de los arapesh, donde ambos son “innatamente pacíficos, responsables y dispuestos a colaborar” y ambos se hacen cargo del *trabajo del cuidado* (Mead, 1973). También, se habla de evidencias prehistóricas de mujeres y hombres cazadores, que presuponen una sociedad original donde los roles comunitarios se repartían según las habilidades de cada persona y no de su sexo.

Sin embargo, en Europa entre el feudalismo y su transición al capitalismo, comenzaba la fuerza de trabajo para la acumulación, misma que necesitaba la explotación de hombres y mujeres. Pero esa generación explotada, que ya no tenía los beneficios de seguridad del feudo, sino un salario precario para sobrevivir, no contaba con tiempo para el *trabajo reproductivo* (doméstico y crianza, cuidado y educación de infantes), y por lo tanto estaba en peligro el desarrollo de la siguiente generación que sostendría la fuerza laboral cuando faltara la actual (Polanyi, 1989).

Fue en ese momento que el **capitalismo-patriarcal** decidió la *división sexual del trabajo*, donde la mujer se encarga del *trabajo del cuidado o reproductivo* y el hombre del *trabajo productivo* (fuerza de trabajo intercambiada por un salario o bien). Así las futuras generaciones laborantes estarían garantizadas. Como bien lo explica Federici: “el capitalismo ha creado las formas de esclavitud más brutales e insidiosas, [...] Es en gran medida debido a estas divisiones impuestas —especialmente la división entre hombres y mujeres— que la acumulación capitalista continúa devastando la vida en cada rincón del planeta.” (2010)

Este modelo fue importado a México con el colonialismo y se mezcló con otras formas sociales locales en su mayoría también patriarcales. El dominio de la mujer indígena antes de “La conquista” sólo se vio agravada tras la venida de los españoles. La división del trabajo según el sexo, mantuvo por mucho tiempo a la mujer recluida en el hogar sin que le fuera permitida la participación social y el acceso a la educación, más allá de la formación que remitía a sus roles de esposa, madre, cuidadora y experta en el trabajo doméstico. Como ejemplo, no fue hasta 1953 que en México la mujer pudo votar (Girón, González, & Jiménez, 2008).

Aunque ha habido avances en el país en los últimos años, como la Ley General de la mujer para una vida libre de violencia, algunas autoras contemplan que los únicos avances reales de este siglo y el anterior, han sido el acceso al voto y la posibilidad del divorcio (Galindo, 2017). En el día a día, lo común y lo práctico es la

desigualdad. Según la OCDE (2017) y otras fuentes, en México:

- En casa, más del 75% del trabajo doméstico, del cuidado o reproductivo está hecho por mujeres, ello genera desigualdad en diversos ámbitos fuera del hogar.
- Los salarios por hacer el mismo trabajo que los hombres, son 16.7% menores para las mujeres.
- Aunque el 53.4% de quien se gradúa de licenciatura es mujer, sólo el 44.9% de las mujeres en edad laboral tienen un empleo a comparación de 78.5% de los hombres.
- La diferencia salarial persiste en todas las áreas sociales y económicas, pese a que las jóvenes acaban su educación con mejores notas (El Nuevo Diario, 2017).
- De las personas emprendedoras sólo 33% son mujeres (CIMAD, 2013)
- El 31% de las jóvenes entre 15 y 24 son “nini’s”, desempleadas o sin educación, comparadas con el 9% de los hombres de su edad (Foro Económico Mundial, 2016).
- El 42% de las diputaciones están en manos de mujeres, sin embargo, de cada 100 presidentes municipales sólo nueve son mujeres, y de cada 100 secretarios de gobernación, únicamente participan 17 mujeres (INMUJERES, 2017).

En numerosos casos, los roles rígidos colocan en desventaja profesional a las mujeres que desean participar en el trabajo remunerado, pues quienes reciben más educación para tales puestos, y a los que se les fomenta desde pequeños tales roles, suelen ser hombres. La situación de desventaja responde a diferentes factores como el tiempo y la energía que ambos tienen para dedicarse a estudiar y desarrollar su vida profesional; así como a los prejuicios culturales, siendo que existen actividades primordiales para la reproducción ampliada de la vida que no están impuestos de la misma manera en cada caso. O simplemente hay sesgos culturales como el *machismo*, que discrimina a la mujer por el simple hecho serlo.

Estas limitantes en cuanto a lo laboral y lo profesional se conoce como *techos de cristal*, pues aunque son invisibles, los viven muchas mujeres. Para desarrollarse profesionalmente muchas de ellas han tenido que asumir solas el trabajo doméstico o del cuidado, esto hace que si eligen ese camino, no les queda mucho tiempo para invertir en su desarrollo educativo y laboral, por consiguiente no asciendan tan frecuentemente a puestos directivos o de poder. Ya sea porque no se les brinda la oportunidad, no tienen tiempo o están agotadas. Pues si ella elige o necesita tener una jornada de trabajo remunerado (a veces hasta dos), y además llega a casa a hacer labores reproductivas del hogar, termina desgastada por vivir cada día una *doble o triple jornada de trabajo*.



Para saber más

Con el fin de ilustrar un poco más la situación de desventaja laboral que viven las mujeres, pueden conocer la campaña del 2017 en el metro de Nueva York.



“La campaña que muestra la desigualdad de género en el mundo laboral”

<http://www.lavanguardia.com/de-moda/feminismo/20170705/423889661629/desigualdad-laboral-kazunori-shiina->

Para profundizar sobre el concepto de heteronormatividad consulta el siguiente sitio:



“Heteronormatividad”

<http://diccionario.cear-euskadi.org/heteronormatividad/>

¿Qué puede hacer la ES ante las condiciones de disparidad de género?: Economía Feminista

Se le llama feminista porque toma en consideración un trabajo que cultural e históricamente, se ha atribuido principalmente a las mujeres: el trabajo reproductivo o doméstico. Aunque beneficia a todas las personas y en realidad es lo que posibilita la existencia de la VIDA

humana. Esta propuesta de no sólo considerar *trabajo* a aquél remunerado, sino al que no es pagado y el que sucede dentro del hogar. Parte de la realidad de que la vida y, de hecho, también el trabajo productivo, no serían posibles si no se hiciera antes el reproductivo (crianza, educación, cocinar, limpiar, etcétera). La mayoría de las veces éste es invisible y generalmente no remunerado.

Incluso el capitalismo, sin el trabajo reproductivo, no podría subsistir, seguir produciendo y acumulando, menos aún si se remunerara, pues no conseguiría pagar la magnitud de ese trabajo. Sin embargo, el sistema capitalista-patriarcal hace que no se reconozca ni se pague;

incluso promueve los derechos laborales de las mujeres para que se conviertan en una mayor fuerza laboral, pero sin ocuparse de atender la equidad al interior del hogar. Por eso, la Economía Feminista exige que no habrá una verdadera equidad en lo público (fuera del hogar), si no lo hay en lo privado (dentro de casa). Si bien es difícil imaginar cómo podría remunerarse el trabajo reproductivo y doméstico, hay posibilidades de que éste se reparta equitativamente entre quienes gozan de sus beneficios. Justamente ésta es la propuesta.

¿Por qué la Economía Social se interesa en la perspectiva de género?

Son razones sencillas:

- No puede hablarse de vivir los valores de la ES como la ayuda mutua, democracia, igualdad, pluralidad, honestidad, confianza, responsabilidad compartida, solidaridad y justicia, si no se habla de los mismos en las relaciones entre los géneros, tanto en la empresa como fuera de ella, en lo público y lo privado.
- No se puede hablar de construcción de Seguridad Ciudadana si no se abona a la paz y se erradica la violencia en nuestras relaciones más próximas. Asimismo, esto no se logrará sin cuestionar los roles de poder y la violencia de género. La MAIEES pretende la equidad en sus empresas y en la vida de las personas asociadas también en otros espacios. Sólo de esta forma habrá relaciones libres de violencia en las juventudes, así como una transformación social y económica real para quienes participan en ella.
- Mirar desde la perspectiva de género es señalar esos roles socialmente impuestos sobre cómo debe ser cada uno, qué desear, soñar y trabajar. Por eso, luchar por la equidad de género es hacerlo por la posibilidad de elegir, por la libertad de ser y crear.
- “No puede haber Economía Social y Solidaria, si no busca también la equidad en las relaciones entre los géneros; una Economía de la Inclusión.”

Preguntas de reflexión:

- ¿Cómo me hace sentir este tema y qué mueve en mí? En mi propia historia, mi manera de pensar.
- ¿Por qué podría ser significativo promover la perspectiva de género al acompañar a las y los jóvenes y a sus empresas?
- ¿Qué necesito trabajar en mí para hacerlo?



Para saber más

Sobre la relación entre los roles de género y las maneras de hacer economía, te invitamos a revisar este video.



“Invisibles”

<https://www.youtube.com/watch?v=vpmt53U1YR4>

Actividad: Para que las personas de la empresa puedan entender en su vida este tema, invita al equipo a hacer la actividad sobre la equidad en lo público y lo privado, al final de este enfoque.

Roles de género

Objetivos

- Identificar los roles asignados y percibidos para hombres y para mujeres en su entorno.
- Conocer la diversidad de posibilidades de ser hombres y mujeres, según la subjetividad de cada persona.

Actividad

1. En un pizarrón o en papelógrafos pegados en la pared, pedir a dos personas que dibujen el cuerpo de una mujer y de un hombre. Idealmente.
2. Observar cómo lo dibujaron: ¿están vestidos o desnudos?, ¿por qué?, ¿qué les llama la atención en general?, ¿qué les hace sentir?
3. Preguntarse qué es lo que hace diferentes los cuerpos del hombre y la mujer, anotar esas características debajo. La reflexión busca remitir a las características biológicas de los sexos: vagina, pechos, ovarios, pene, testículos, próstata, etcétera. Mencionar que esto se llama sexo, con eso se nace y generalmente no cambia.
4. Se les pedirá que llenen fuera de las siluetas, lo que su entorno, sociedad o cultura, y no necesariamente el equipo, dicen que deben ser las mujeres y los hombres. Colocar palabras clave. Se mencionará que a esto se le llama género, con ello no se nace, sino que se aprende; por lo tanto pueden cambiar.
5. Invitar a que cada persona se pregunte para ella qué es ser hombre o mujer. Si sólo hay mujeres u hombres en el equipo, primero responderán sobre sí mismos y luego sobre cómo creen que es el otro sexo desde su experiencia.
6. Generar diálogo sobre lo que opinan y llama su

atención.

7. Compartir cómo les hace sentir esta actividad y qué les gustaría que pasara en su vida y empresa respecto a los roles de género que socialmente se imponen.

Ahora que en su empresa se cuestionan por la manera de organizarse, se reconocen como una EES y saben que para construir una empresa y sociedad más justa pueden caminar con sus valores, te invitamos a realizar esta dinámica para profundizar en la vivencia de estos.

Si hay términos que necesitas aclarar, puedes utilizar el glosario del enfoque. Entre las categorías de trabajo tomaremos dos: *trabajo productivo* que es remunerado, y *trabajo reproductivo, doméstico* o del *cuidado*, que no es remunerado. Por ejemplo, aunque hay casos donde se le puede pagar a alguien por el trabajo de limpieza, cocina, etcétera, si se hace de manera personal para el propio

beneficio o el de la familia, no se remunera. La crianza, la educación, el cuidado de enfermos de los seres queridos, tampoco se remunera, al igual que la limpieza personal del hogar, la cocina y compra de alimentos. Cabe resaltar que estas actividades recaen en un 75% en mujeres (ODCE, 2017).

Creemos que la solución no es pagar este trabajo, pues no habría capital suficiente para ello. Pero, ¿qué consecuencias genera esto?, ¿qué puede hacerse para que haya mayor equidad? Les invitamos a realizar la siguiente actividad para responderse.

En esta metodología consideramos como algo fundamental el trabajo y las personas. Por ello es importante introducir la siguiente actividad que habla del primero que posibilita todos lo demás: **el trabajo reproductivo, doméstico o del cuidado; ya que no hay equidad en lo público si no la hay en lo privado.**



Claves de Economía Social

¿Qué acuerdos generaremos en la empresa para promover la diversidad, es decir la manera muy particular en que cada quien desee ser hombre, mujer y persona?

¿En la empresa respetamos y permitimos la diversidad de cada persona asociada?

¿Respetamos e incluimos a las personas que son diferentes en sexo, orientación sexual, etnia o religión, edad, discapacidad, respecto al equipo?

No hay Equidad en lo público si no lo hay en lo privado

Objetivos

- Visibilizar la importancia del trabajo reproductivo y doméstico, no remunerado, para la vida.
- Identificar la magnitud en tiempo y trabajo que requiere el trabajo reproductivo y doméstico.
- Identificar si el trabajo doméstico del cuidado se carga más hacia el hombre o la mujer y si esto impacta su vida laboral remunerada.
- Conocer que no hay verdadera Economía Social y Solidaria y equidad en la empresa, si no hay equidad en los trabajos de casa.

Actividad

1. Esta actividad dura alrededor de dos a tres horas. Recomendamos recurrir al glosario del capítulo de Equidad de género. También necesitarán: superficie grande para dibujar de manera vertical (pizarrón o

papelógrafos en la pared), suficientes post-its u hojas pequeñas con cinta adhesiva para pegar, plumones.

2. Cada integrante del equipo deberá hacer una lista de las actividades que hace en una semana, las remuneradas y las no remuneradas, y a su lado escribir cuánto tiempo dedican a cada una. Escribir cada acción desde que despiertan hasta que se levantan. A continuación se mencionan algunas opciones, aunque siempre son distintas en cada caso: preparar el desayuno, comprar víveres, pagar la luz, gas, agua, limpiar el baño, limpiar la cocina, cocinar, lavar la ropa, transporte al trabajo remunerado, trabajo remunerado, cuidar personas (hijas, sobrinas, hermanas, adultas mayores), educar hijas, ver la TV, estar en internet, dormir, entre otras.
3. Si vives con familiares puedes hacer la misma lista para la mujer y/u hombre que consideres son quienes más trabajan dentro o fuera de tu hogar.
4. Posteriormente, dividir en dos la superficie que tienen y escribir de un lado "Mujer" y del otro "Hombre". Seleccionar aquellas que no son remuneradas y son indispensables para vivir, es decir, todas aquellas tareas de trabajo reproductivo o del cuidado, son las que permiten que la vida se multiplique. Colocar

una sola actividad con el tiempo que conlleva, en un solo post-it. Si una actividad se repitió en varias listas, sólo se colocará una vez.

5. En plenaria, preguntarse (en el caso de la vida de las personas de la empresa) quién suele hacer más la actividad escrita en cada pos-it, y colocarlo en la columna que corresponda: hombre o mujer. Si hay actividades que honestamente se consideren realizadas en la misma medida por ambos en sus entornos, puede colocarse en medio.
6. Finalmente, mirar cómo quedan las columnas.
7. Si tiene tiempo y lo desean, a partir de la primera lista generada pueden hacer el promedio por sexo de datos como los siguientes: horas de sueño, esparcimiento o recreación, internet, trabajo remunerado o no, etcétera.
8. Reflexionar sobre las siguientes preguntas: ¿El trabajo reproductivo o del cuidado se carga más hacia un sexo que a otro?, ¿qué pasa cuando las personas de ese sexo también tienen que trabajar?, ¿conocen a personas en esa situación?, ¿cómo se sienten o creen que se sientan al final de cada día?, ¿la carga

de hacer la mayor parte del trabajo reproductivo tiene consecuencias en el desarrollo profesional y laboral de esa persona (nivel educativo, tiempo y energía, posibilidad de tener un ascenso o un puesto directivo, de realizar otras actividades)?

9. Compartir con el equipo ¿de qué nos damos cuenta?, ¿cómo nos hace sentir?, ¿estamos dispuestas como empresa a generar acuerdos y formas de vivir que garanticen la equidad dentro como fuera de la misma?, ¿y en el hogar de cada cual?, ¿cómo?, ¿qué necesitamos para hacerlo (talleres, acuerdos, hablar con alguien, etcétera)?, ¿qué implicaría perder y qué implicaría ganar?, ¿cómo sabremos que lo estamos haciendo?
10. Generar acuerdos para vivir la equidad al interior de la empresa y si es necesario, un plan de seguimiento y otra sesión para profundizar.
11. Como ya lo vimos en el Enfoque de género, la MAIEES busca integrar la equidad y piensa que sólo puede haberla en la empresa si también la hay en el trabajo del hogar, pues únicamente hay equidad en lo público si la hay en lo privado.



Caja de Herramientas

Dentro del material del Enfoque de género consulta el manual para incorporar indicadores con perspectiva de género en un proyecto, así como el documento Diagnóstico para la equidad de género en la empresa. Podrán conocer cómo van como equipo en este tema y conocer estrategias para mejorar. Les invitamos a aplicarlo y a profundizar tanto como lo requieran.



Claves de Economía Social

La Economía feminista propone que para que haya una equidad, justicia y solidaridad verdaderas, es necesario que también la haya en cuanto a la repartición del trabajo doméstico, reproductivo y del cuidado que no es remunerado; pues no podrá haber una EES real si no es también Feminista.

Solo a través del cambio personal y con nuestras relaciones, se construye paz y se transforma nuestra sociedad.

Glosario

Equidad de género: acciones que se emprenden en búsqueda de la igualdad de género, ideal a conseguir.

Estereotipo: imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable (RAE, 2017).

Género: cómo nos dice la cultura que debe ser una mujer y un hombre. Asigna diferentes capacidades, comportamientos y características intelectuales y emocionales a ambos. Esto se refleja en atribuciones específicas en maneras de vestir, hablar, actuar y hasta de soñar, según el sexo.

Hembrismo: homónimo del machismo. Pone a las mujeres en contra de los hombres y cree que ellas son mejores. Esta postura genera igualmente violencia. Esto NO es feminismo.

Heteronormatividad: matriz de poder impuesto que incluye el capitalismo, el racismo, el militarismo, la discriminación, el colonialismo y/o el neocolonialismo por medio del estereotipo de hombre blanco, judeocristiano y la identidad heterosexual.

Inclusión: aceptar y dar la bienvenida a personas diferentes a uno. Pone los medios para que puedan entrar a su vida o equipo.

LGTB: movimiento de personas lesbianas, gays, transexuales y bisexuales que busca la igualdad de derechos y la equidad en relación a las personas heterosexuales.

Machismo: postura cultural que coloca a los hombres en una relación de poder sobre las mujeres. Supone que ellos son más valiosos que ellas. Amplía la condición discriminatoria a otros grupos diversos como personas con orientaciones sexuales distintas a la heterosexual y coarta la forma de ser de los hombres quitándoles la posibilidad de ser afectuosos y sensibles.

Normalizar: aceptar algo como si fuera “normal” o “natural” cuando antes no lo era, también se refiere a hacer de algo ley o norma. Al normalizar la violencia de género ésta no tiene consecuencias, se hace parte de la cultura y el modo social de funcionar, una cultura de violencia.

Patriarcado: condición social que centra el poder en los hombres y no lo comparte con las mujeres, aún siendo temas sociales, políticos, familiares, que les competen a ambos.

Sexo: características biológicas con las que nacemos que nos hacen tener un cuerpo de hombre o de mujer. La mujer tiene vulva, vagina, ovarios y cuando crece tiene pechos; mientras que el hombre tiene pene, testículos y próstata. Con el sexo se nace, no se hace.

Techos de cristal: límites laborales invisibles que viven muchas mujeres para ascender o desarrollarse laboralmente. No se ven, pero están ahí.

Trabajo: la Organización Mundial del Trabajo (OIT) (2004) lo define como el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos.

Trabajo del cuidado, reproductivo o doméstico (trabajo no remunerado): todos los trabajos que se necesitan para que la vida sea posible, aunque no sean remunerados, como el doméstico (cocinar, lavar, planchar, etcétera), del hogar, la educación y crianza en la infancia; el cuidado de los adultos mayores, los enfermos, entre otros. Culturalmente se adjudica principalmente a las mujeres, aunque hombres y mujeres tengan las capacidades para hacerlo.

Trabajo productivo (trabajo remunerado): intercambia la fuerza de trabajo de una persona por un salario o bien de intercambio.

Violencia de género: parte de excluir y no permitir maneras distintas a las establecidas para ser hombre y ser mujer, y en caso de haber diferencia aplica la fuerza y el poder para impedirlo. Puede ejercerse de manera física, psicológica, económica o sexual. También es simbólica, es decir, tienen que ver con las estructuras sociales.

Referencias

- Foro Económico Mundial. (16 de noviembre de 2016). ¿Cómo se encuentra la brecha de género en México? *IMCO Regina Portilla*, págs. <http://imco.org.mx/competitividad/como-se-encuentra-la-brecha-de-genero-en-mexico/>.
- CIMAD. (2013). *Estadística sobre mujeres y emprendedoras en México*. Ciudad de México: Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección.
- Collectiu Punt 6. (2014). *Mujeres trabajando. Guía de reconocimiento urbano con perspectiva de género*. Barcelona: Collectiu Pun 6 .
- Crooks, R., & Baur, K. (2010). *Nuestra sexualidad*. México: Cengage Learning.
- El Nuevo Diario. (4 de octubre de 2017). *Las mujeres ganan un 15% menos que los hombres en los países de la OCDE*. Obtenido de El Nuevo Diario.com: <http://www.elnuevodiario.com.ni/internacionales/442257-mujeres-ganan-15-menos-que-hombres-paises-ocde/>
- El Universal. (10 de octubre de 2017). *Recuento. Los feminicidios que marcaron al país en 2017*. Obtenido de El Universal: <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/sociedad/recuento-los-feminicidios-que-marcaron-al-pais-en-2017>
- Federici, S. (2010). *Calibán y la bruja. Mujeres, cuerpo y acumulación originaria*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Galindo, M. (9 de noviembre de 2017). No se puede descolonizar sin despatriarcalizar. (J. G. Esperanza, Entrevistador)
- Girón, A., González, M., & Jiménez, A. (2008). Breve historia de la participación política de la mujer en México. En M. Gonzáles, & P. Rodríguez, *Límites y desigualdades en el empoderamiento de las mujeres en el PRI, PAN y PRD* (pág. http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/scpd/LX/lim_des_empo.pdf). Ciudad de México: Porrúa. Obtenido de <http://ru.iiec.unam.mx/1774/1/breve.pdf>
- INEGI. (10 de agosto de 2016). *Estadísticas a propósito del... día internacional de la juventud (15 a 29 años)*. Obtenido de INEGI.org.mx: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/juventud2016_0.pdf
- INMUJERES. (2017). *Indicadores básicos. Sistema de indicadores de género*. Obtenido de INMUJERES: http://estadistica.inmujeres.gob.mx/formas/panorama_general.php?IDTema=8&pag=1
- Martínez, A. (8 de marzo de 2017). Sin freno, homicidios de mujeres; son 5 diarios en promedio. Excelsior, págs. <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2017/03/08/1150790#imagen-2>.
- Mead, M. (1973). *Sexo y temperamento en las sociedades primitivas*. Barcelona: Laia.
- OCDE. (2017). *La lucha por la equidad de género. Una lucha cuesta arriba*. Obtenido de OCDE.org: <http://www.oecd.org/mexico/Gender2017-MEX-es.pdf>
- OIT. (9 de agosto de 2004). *El trabajo decente*. Obtenido de ilo.org: http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang--es/index.htm
- Polanyi, K. (1989). *La gran transformación*. Madrid: La Piqueta.
- RAE. (2017). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=estereotipo>
- Ruiz, M. (2017). Comunicación personal. *Heteronormatividad*. Puebla, Puebla, Puebla: Escuela Feminista.

ENFOQUE DE MEDIO AMBIENTE



Objetivo

- Concientizar sobre la importancia del medio ambiente y comprender de qué manera se puede impactar positiva o negativamente al mismo, desde lo individual, lo empresarial y lo colectivo.

Introducción

Actualmente es muy común escuchar o leer temas relacionados al desarrollo sustentable, pero exactamente ¿a qué se refieren con esto? Aún no se logra consensar si el término correcto es sustentabilidad o sostenibilidad, pero ambos hacen mención a aquel que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de resolver sus propias necesidades. Busca un equilibrio entre lo ambiental, lo social y lo económico para mejorar la calidad de vida.

En general comprendemos a qué nos referimos con lo social y económico pero ¿qué es el medio ambiente? Implica mucho más que los espacios naturales, es todo aquello que nos rodea a los seres vivos. Es el conjunto de factores físicos, químicos, naturales, culturales y sociales en que los organismos están inmersos, las relaciones que se generan y que propician las condiciones para la vida.

Ante esta definición, piensa en alguna cosa o actividad que no esté relacionada con el medio ambiente, ¿es difícil? ¡Claro! pues tiene que ver con todo lo que nos rodea; por ello es sumamente importante considerarlo ante cualquier actividad a desarrollar, pensar en su impacto, ya sea positivo o negativo, y las implicaciones que conlleva.

El medio ambiente enfrenta diversos problemas en la actualidad, que en su mayoría han sido ocasionados por las personas. Esto no se han generado únicamente por la alteración del equilibrio al medio natural, también por problemáticas sociales, por ello se está apostando a un desarrollo sustentable. Recordemos que la ES relaciona la esfera económica y social, sólo falta recalcar la importancia de lo ambiental para que la ES nos ayude a caminar hacia la sustentabilidad. De ahí que en la MAIESS se incluya este enfoque.

Uno de los principios y valores de la ES tiene que ver con el cuidado de la comunidad y el medio ambiente, por eso cualquier empresa de este tipo debería estar comprometida con el tema y buscar que, desde su corazón ideológico, sus actividades económicas a desarrollar y sus formas de actuar, esté plasmado el cuidado a la Tierra,

lo cual se traduce directamente en el cuidado de ti, de los tuyos y de los que están por venir.

Ante este escenario, en 2015 se adoptaron distintos objetivos a nivel global, promovidos por la ONU, para erradicar la pobreza, proteger al medio ambiente y asegurar la calidad de vida de todas las personas para el año 2030. Estos son:

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en el mundo.
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria, la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
6. Garantizar la disponibilidad de agua, su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno, productivo y el trabajo decente para todos.
9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva, sostenible y fomentar la innovación.
10. Reducir la desigualdad en y entre los países.
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
16. Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas.
17. Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

¿Qué piensas al leer estos objetivos?, ¿consideras que estos temas están relacionados con el desarrollo sustentable?, ¿cómo se relacionan?, ¿agregarías algún otro objetivo? Esto muestra que la tendencia mundial apunta hacia la búsqueda de alternativas que sean más amig-

bles con el medio ambiente, económicamente rentables y socialmente justas. Es decir, el desarrollo sustentable y la ES son alternativas que buscan la calidad de vida de las personas.

Algunos datos

Pero ¿cómo vivimos esto en nuestro país? México tiene una gran responsabilidad ya que es considerado como un país megadiverso, junto con otros 11 países albergan el 70% de la diversidad biológica del mundo. Es el quinto lugar con mayor número de especies de plantas, el cuarto en anfibios, el tercero en mamíferos y el segundo en reptiles (SEMARNAT, 2016). Esa *biodiversidad* se debe a las características geográficas y ecosistémicas del territorio y es la misma que permite muchas condiciones favorables para la calidad de vida. Una de ellas son los servicios ambientales o ecosistemas que son los beneficios directos o indirectos del medio natural para todos los organismos, incluidos los humanos. Algunos ejemplos de estos servicios son la purificación de agua y aire, la polinización, la regulación del clima y muchos otros más.

La destrucción del medio ambiente está directamente relacionada con la calidad de vida de las personas y otros organismos. Por ejemplo, la deforestación, que es originada principalmente para el aumento de terrenos de cultivo y ganadería, causa aumento de bióxido de carbono que es uno de los gases de efecto invernadero que propician el cambio climático, disminuye el suministro de agua y su purificación, entre otros. Esto afecta directamente a la sociedad, al aumentar la desigualdad de acceso a los recursos, propiciar problemas de salud, etcétera. Algunos datos preocupantes (SEMARNAT, 2015):

- Entre 2007 y 2011, se perdieron 285 mil hectáreas de vegetación natural por año.
- De las especies de reptiles conocidas en México, 54.4% están en alguna categoría de riesgo según la NOM-059-SEMARNAT-2010; le siguen los anfibios con 53.7%, los mamíferos con 45.2% y las aves con 33.5%
- El 72% del territorio nacional está clasificado con grados de presión fuerte y muy fuerte sobre los recursos hídricos. La disponibilidad del líquido per cápita ha descendido significativamente: en 2012 su valor fue tan sólo del 22% de la disponibilidad registrada en 1950.
- Entre 1997 y 2012 la generación de residuos en el país creció 43.8%, pasando de 29 a 42 millones de toneladas. La generación por habitante, en el mismo periodo, se incrementó de 0.83 a 0.99 kilogramos por día.
- México pierde 115 mil hectáreas de bosques y selvas por deforestación cada año.
- En 2008 se emitieron alrededor de 58.99 millones

de toneladas de contaminantes a la atmósfera. De estos, el 21% provinieron de fuentes naturales y el 79% de fuentes antropogénicas.

¿Cómo saber qué impacto tienen mis acciones sobre el medio ambiente?

Una herramienta para conseguir esta información es la Huella Ecológica, un indicador de sustentabilidad que muestra la cantidad de superficie terrestre que requiere un individuo para producir todos los recursos y bienes que utiliza, al igual que la superficie para absorber los desechos. Toma en cuenta variables como la energía, el agua, el transporte, entre otras. En general, el resultado refleja la cantidad de hectáreas globales implicadas, sin embargo, este dato puede fácilmente multiplicarse para saber la cantidad de planetas que se requerirían para satisfacer las necesidades de todas las personas si tuvieran el mismo estilo de vida.

Así mismo, existe la huella ecológica por país. En 2016 el promedio mundial fue de 1.6 Planetas Tierra para satisfacer las necesidades de la población mundial. Esto quiere decir que únicamente los humanos requerimos de los recursos de 1.6 planetas para satisfacer nuestras necesidades (WWF, 2016), lo cual está claro que no es un modelo de desarrollo sustentable. Por otro lado existen indicadores similares como lo es la huella hídrica y agua virtual, huella del trabajo esclavo de acuerdo a los niveles de consumo, etc.



Para saber más

Te invitamos a calcular tu huella ecológica con ayuda de la calculadora a la que puedes acceder por medio de siguiente código QR. **Está hecha para el contexto Europeo, por tanto algunos datos pueden ser muy específicos para la región, principalmente los rubros de residuos y transporte. Sin embargo, consideramos que es una herramienta muy completa que incluye sugerencias o consejos para disminuir la huella ecológica obtenida.**



“Mide tu huella ecológica”
<http://www.tuhuellaecologica.org/>

Por otro lado, para medir el impacto ambiental que tienen las actividades productivas, existen herramientas como el “Análisis de Ciclo de Vida” (ACV), un proceso

que valora las entradas (insumos) y salidas (desechos y contaminantes) del sistema productivo. En la Dimensión Empresarial encontrarás una actividad de diagnóstico basada en los fundamentos del ACV.

Para disminuir los impactos que se pueden generar de manera individual, familiar o empresarial, existen diversos consejos que son fáciles de aplicar a la vida diaria. Además de que existen alternativas como los negocios verdes y el consumo responsable. Éste es la elección de los productos y los servicios no sólo con base en su precio y calidad, sino también contemplando el impacto ambiental, sus implicaciones sociales y éticas, así como la conducta de las empresas que los elaboran.

Los negocios verdes son las actividades económicas en las que se ofrecen bienes o servicios que generan impactos ambientales positivos y que, además, incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas, con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio. Existen diversas ventajas de implementar un negocio verde, más allá de los impactos positivos sobre el medio ambiente:

- Generar más ingresos: ya que los productos amigables con el medio ambiente se pueden vender más caros. Un ejemplo pueden ser los alimentos orgánicos.
- Reducir los costos de operación: se puede ahorrar mucho dinero a largo plazo al hacer más eficientes los procesos, utilizar energía limpia, captar agua de lluvia, etcétera. De igual forma a través de procesos como el reciclaje y el reuso.
- Proyectar una mejor imagen: en general, las empresas “verdes” están relacionadas con la responsabilidad social, puede ser un mecanismo para promocionar el negocio.
- Para casi todos los productos y servicios que existen se puede, a través de la innovación, encontrar alternativas más amigables con el medio ambiente. En general, este tipo de productos y servicios tiene ya un mercado que le es fiel.

La Economía Social: un camino hacia la sustentabilidad

Pero más allá de la actividad, ¿por qué la ES resulta mejor para el planeta? La respuesta está enraizada en los motivos por los que se crea una ESS. Si las empresas capitalistas se generan para crear y maximizar las ganancias económicas linealmente y sin una concepción de límites, sus criterios impondrán métodos productivos en esa perspectiva, en una lógica de producir la mayor cantidad posible en el menor tiempo, sin medir (ni poder predecir) las consecuencias.

Como ejemplo, en nuestro país actualmente el aguacate tiene un mecanismo de mercado que genera muchas ganancias económicas. En distintos territorios, esta “fiebre del aguacate” está provocando que, en ánimo de mayores ganancias, se talen bosques enteros para generar plantaciones en monocultivo. La velocidad del mercado le gana a la del medio natural y con ello se pierden especies, se deteriora la calidad de los suelos, se impone el uso de agroquímicos con la consecuente contaminación de suelos, reservas hídricas y hasta la atmósfera. Si la brújula de la producción de aguacates es sólo generar ganancias económicas, este ciclo no se detendrá hasta que cambie el mercado, o se acabe la producción natural por el abuso de los recursos.

Sin embargo, una ESS que busca es satisfacer necesidades también contempla límites y si el criterio para la toma de decisiones está determinado, no por la aportación de inversión, sino por la actividad laboral, entonces se da cabida a más voces y opiniones. Finalmente, si la ESS tiene la conciencia de servir a su comunidad y a las generaciones futuras, tendrá mucho más espacio para reflexionar si sus métodos productivos comprometen el medio natural.

En una esfera global, estas problemáticas son tan grandes que no pueden ser atendidos por entes aislados. O los resolvemos en una lógica de cooperación o no podremos resolverlos nunca. Sobre ello, Elinor Ostrom, Premio Nobel de Economía 2009, planteó gran parte de su obra. La administración de los bienes comunes, será siempre mejor en lógicas similares a la de la ES, no de ganancias infinitas para intereses individuales.

En México, más del 53% del territorio es de propiedad social y en ella se encuentra al menos 80% de la biodiversidad. Crear en esos espacios lógicas de cuidado y cooperación resultan de gran esperanza.



Para saber más

Para comprender un poco más sobre cómo los ciclos productivos impactan al medio ambiente y qué acciones se pueden realizar para disminuirlos te recomendamos ver el siguiente video:



“La historia de las cosas”

<https://www.youtube.com/watch?v=ykfp1WvVqAY>

Ahora que comprendemos que el medio ambiente es todo lo que nos rodea, aquello que permite la vida y que lo estamos alterando con toda acción que realizamos, ¿qué

problemáticas socio-ambientales identificas en tu comunidad?, ¿qué se está haciendo de manera colectiva para solucionarlas?, ¿qué puedes hacer de manera personal para disminuir el impacto negativo que estás generando?

“Si piensas que eres demasiado pequeño como para

marcar la diferencia, intenta dormir con un mosquito en tu cuarto” (proverbio africano). Considera que desde las pequeñas acciones se puede ir generando un gran cambio. “Mucha gente pequeña en lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas pueden cambiar el mundo” (Eduardo Galeano).



Para saber más

Compartimos el siguiente video sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU:



“Los objetivos del desarrollo sostenible- qué son y cómo alcanzarlos”
<https://www.youtube.com/watch?v=MCKH5xk8X-g>

Este video te ayudará a conocer rápidamente más sobre el desarrollo sustentable:



“Dos minutos para entender el desarrollo sustentable”
https://www.youtube.com/watch?v=0y6vHI_jv30

Éste se relaciona con la huella hídrica:



“Huella hídrica”
<https://www.youtube.com/watch?v=n2QSxiiHj1I>



Caja de Herramientas

Si estás interesado en obtener más información sobre medio ambiente y sustentabilidad, ve a la Caja de Herramientas.

Glosario

Impacto ambiental: modificación al ambiente ocasionado por la acción del hombre o la naturaleza. Cuenta con distintas clasificaciones como positivo o negativo, directo o indirecto, etcétera.

Biodiversidad: se refiere a la variedad de formas de vida que pueden manifestarse como genes, individuos, poblaciones, especies y comunidades, hasta ecosistemas y paisajes, incluyendo los procesos que se desarrollan entre estos niveles.

Resiliencia: capacidad de un ecosistema de recuperarse a su estado original y restablecer sus funciones, después de estar expuesto a fenómenos de perturbación importantes.

Agua virtual: representa el cálculo de la cantidad total de agua que se requiere para obtener un producto, lo cual incluye el agua utilizada durante el cultivo, el crecimiento, el procesamiento, la fabricación, el transporte y la venta de los productos.

Referencias

- Challenger, A. (08 de 2009). *Introducción a los servicios ambientales*. Recuperado el 2017, de INECC : http://www.inecc.gob.mx/descargas/con_eco/2009_sem_ser_amb_pres_01_achallenger.pdf
- CONAGUA. (s.f.). *El agua virtual y la huella hídrica*. Recuperado el 2017, de <http://www.conagua.gob.mx/conagua07/Contenido/Documentos/Infograf%C3%ADa%20Huella%20H%C3%ADdrica.pdf>
- CORPONOR. (2015). *¿Qué son los negocios verdes?* Recuperado el 2017, de <http://corponor.gov.co/es/index.php/es/uncategorized/2266-que-son-los-negocios-verdes>
- Jiménez Sierra, C., & Sosa Ramírez, J., & Cortés-Calva, P., & Breceda Solís Cámara, A., & Íñiguez Dávalos, L., & Ortega-Rubio, A. (2014). México país megadiverso y la relevancia de las áreas naturales protegidas. *Investigación y Ciencia*, 22 (60), 16-22.
- Moreno-Casasola, P., & Infante, D. (s.f.). *¿Qué son los servicios ambientales?* Obtenido de <http://proyectos.inecol.edu.mx/costasustentable/esp/pdfs/Juegos/Otros/PostalesServiciosAmbientales.pdf>
- Negocios Verdes y Biocomercio. (s.f.). *¿Qué son los negocios verdes?* Recuperado el 2017, de <http://www.biocomercio-amazonico.com/inicio/negocios-verdes/>
- ONU. (2015). *Objetivos para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 2017, de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- SEMARNAT. (2007). *¿Y el medio ambiente? Problemas en México y el mundo*. México D.F., México: SEMARNAT.
- SEMARNAT. (2013). *Impacto ambiental y tipos*. Recuperado el 2017, de <http://www.semarnat.gob.mx/temas/gestion-ambiental/impacto-ambiental-y-tipos>
- SEMARNAT. (2015). *El medio ambiente en México 2013-2014*. Recuperado el 2017, de http://apps1.semarnat.gob.mx/dgeia/informe_resumen14/00_mensajes/00_intro.html
- SEMARNAT. (05 de 2016). *México país megadiverso*. Recuperado el 2017, de <https://www.gob.mx/semarnat/articulos/mexico-pais-megadiverso-31976>
- UNESCO. (s.f.). *Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 2017, de <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/>
- WWF. (2016). *Planeta Vivo Informe 2016*. Recuperado el 2017, de http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/informe_planeta_vivo_2016_riesgo_y_resiliencia_en_una_nueva_era_resumen.pdf

CAPÍTULO 4

COACHING COOPERATIVO

MAPA

Síntesis

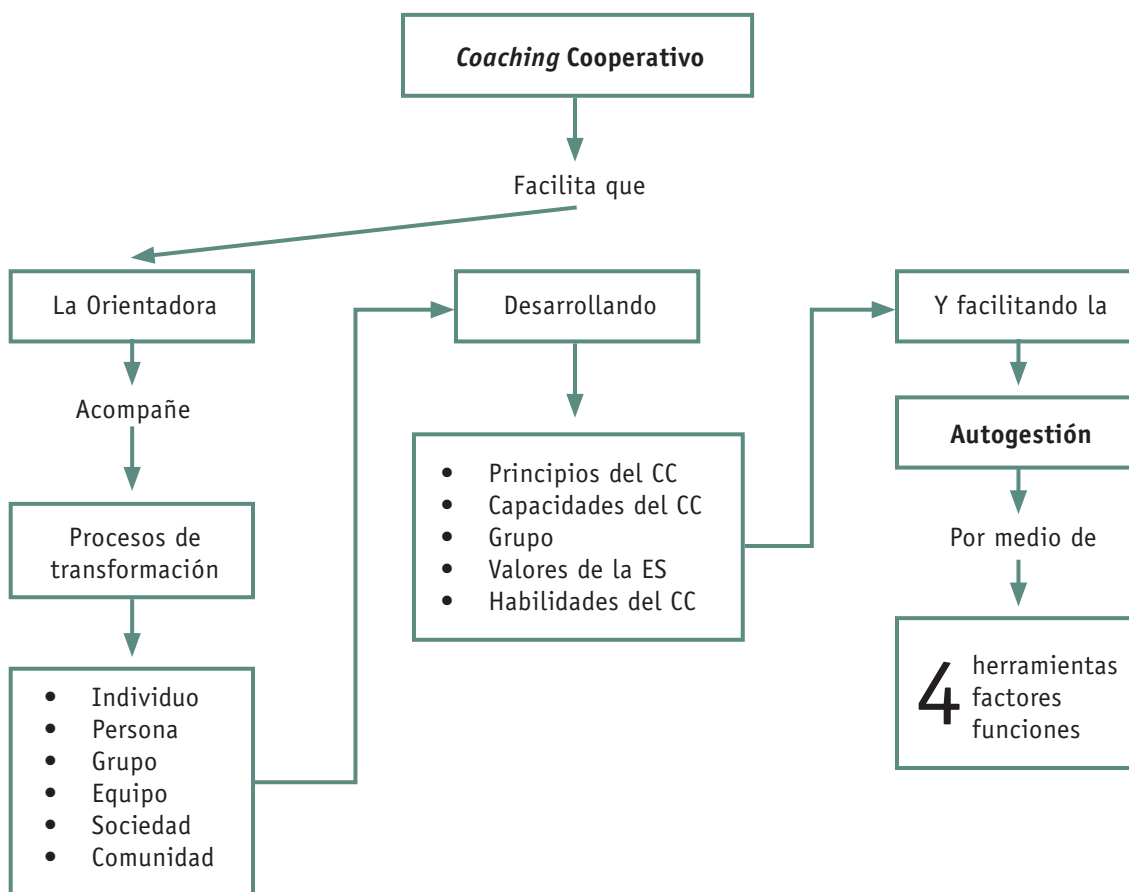
En este capítulo se presenta la propuesta de *Coaching Cooperativo* como una herramienta para facilitar los procesos de transformación de individuos a personas, grupos, equipos, sociedad, comunidad durante el acompañamiento a Empresas de Economía Social.

Se explican los principios, los valores, las capacidades y las habilidades que comprende esta metodología. Se consideran los principales elementos para facilitar la gestión en las empresas acompañadas.

Aprendizajes esperados

Al terminar este capítulo la Orientadora será capaz de:

- Comprender los principios y bases del *Coaching Cooperativo*.
- Conocer las habilidades, las capacidades y los valores que se requieren para ser un *coach* cooperativo.
- Dimensionar la importancia de los factores, las funciones y las herramientas para facilitar su gestión durante el acompañamiento.



COACHING COOPERATIVO



Objetivos

- Conocer los fundamentos del *Coaching* Cooperativo y su implementación en la MAIEES.
- Identificar las habilidades y las capacidades del *Coaching* Cooperativo, y su aplicación en el proceso de acompañamiento a EES.

¿Qué es el *Coaching* Cooperativo (CC)?

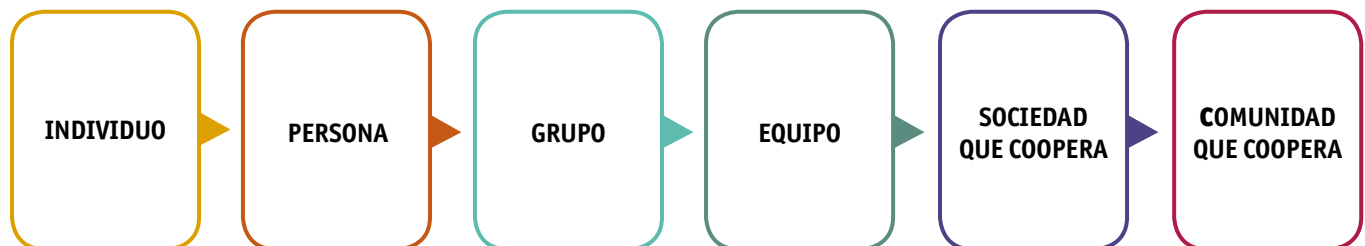
El *coaching* es una metodología que facilita procesos de cambio a partir de la toma de conciencia y responsabilidad, propiciando ayudar a personas, grupos y equipos a lograr sus objetivos para su crecimiento, desarrollo y transformación. Por su parte, cooperar implica mostrar interés mutuo, relaciones afectivas y de confianza. Es obrar conjuntamente con otros, para la consecución de

un objetivo compartido.

En este sentido, el *Coaching* Cooperativo (CC) es una metodología que facilita procesos de colaboración a partir de la toma de conciencia y responsabilidad de la persona y su relación con otras, para transformar su realidad y juntos lograr su bien-ser y bien-estar.

En la MAIEES, el CC es una herramienta que tiene como objetivo facilitar los procesos de transformación, durante el período de incubación. Se implementa de manera transversal a lo largo del acompañamiento, en lo personal y lo grupal, siendo prioridad el trabajo con los jóvenes para el logro de los resultados empresariales y sociales.

El CC nos permite generar los procesos humanos de transformación desde el individuo, persona, grupo, equipo, sociedad, comunidad, para el cambio económico y social.





"No hay transformación social sin transformación económica, no hay transformación económica sin transformación grupal y no hay transformación grupal, económica y social sin transformación personal."



El CC facilita los procesos haciendo uso de:



El CC se rige por cuatro principios:

PRINCIPIOS CC

- 1**
A partir de los demás me fortalezo a mí mismo
- 2**
Reconozco mis potenciales, capacidades, debilidades y estos se fortalecen con los demás
- 3**
La ES es un modo de vida que genera identidad
- 4**
Los jóvenes tienen el potencial para lograr los cambios que desean

Contempla cuatro habilidades de comunicación:

Apoyo
Escucha
Preguntas
Retroalimentación

Capacidades del CC

Quien orienta a grupos de jóvenes requiere contar con cualidades específicas, recursos, aptitudes y talentos para desempeñar sus roles y funcionar de la mejor manera. Quizás ya cuente con estos de manera innata y/o puede desarrollarlos. Las cinco capacidades del CC son:

Flexibilidad: La intervención en grupos con jóvenes requiere la capacidad de moverse con rapidez y eficiencia ante los cambios internos y externos, frente a los distintos puntos de vista y formas de pensamiento, de manera que el resultado sea el más adecuado para la consecución de los objetivos del grupo acompañado. Quien orienta puede tener brechas generacionales que requieran flexibilidad y empatía para entender y respetar las opiniones de las juventudes.

Resiliencia: En el proceso de acompañamiento surgen situaciones donde las cosas no resultan como se espera y pareciera que no hay avances, es aquí donde se requiere de esta capacidad para adaptarse, superar las situaciones adversas y continuar acompañando al equipo facilitando su desarrollo entre los jóvenes acompañados.

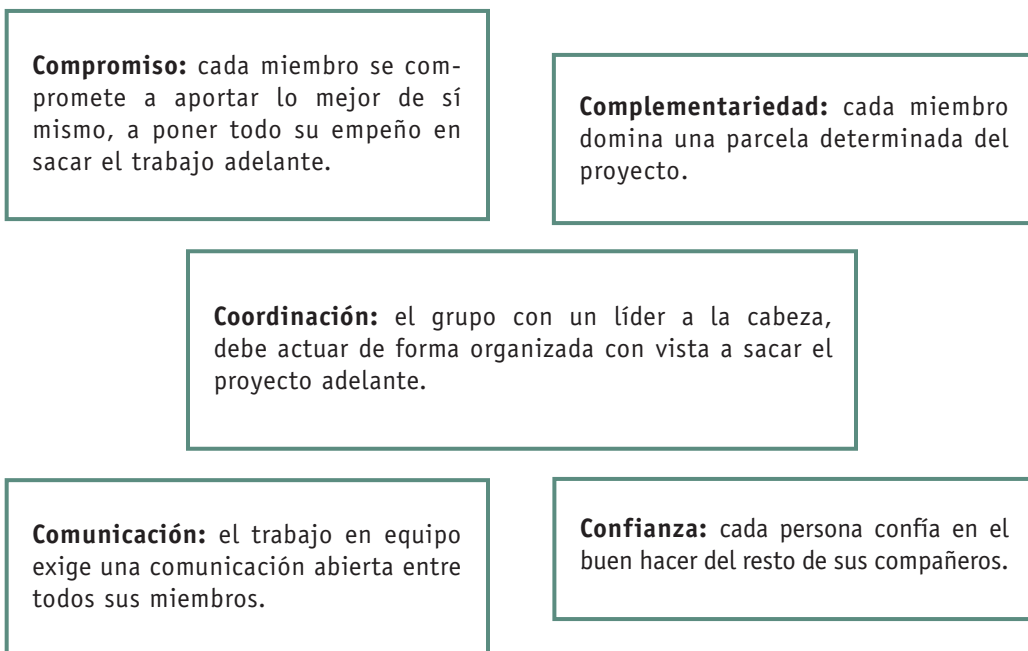
Aceptación incondicional: Aceptar a quien integra el grupo tal como es con sus fortalezas y debilidades, con sus circunstancias e historias, aceptarles por el hecho de ser personas, seres humanos y a la vez únicos, irrepetibles e irremplazables; valiosos, dignos de respeto y con el potencial para lograr sus más grandes sueños. Aceptarlos no quiere decir no ser firme con los acuerdos y los límites, sino respetarles en su ser más profundo.

Trabajo en equipo: En el proceso se requiere disposición para colaborar, comunicar asertivamente, confiar en el otro, complementar los talentos para lograr las metas y objetivos comunes, y lograr los retos que de manera individual no podrían hacer.

Congruencia: Generar certidumbre, ser auténtico, mostrarse sincero y vulnerable, colaborar y trabajar en equipo alineando el ser con las acciones enfocada al logro de fines comunes. Esto es especialmente importante al trabajar con juventudes.

El modelo de las 5 c's de Tom Peters define los roles que se recomienda considerar para facilitar el trabajo en equipo:

Complementariedad
Comunicación
Coordinación
Confianza
Compromiso



"El cooperativismo no es primordialmente un fenómeno sociológico, socio-económico o político, sino básicamente espiritual." (Molina Camacho, Carlos José, 2003).

Los valores cooperativos

Un valor es una cualidad de un sujeto u objeto, y que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación, ya sea negativa o positiva. Dentro del CC es muy importante que los valores se reflejen en acciones, la persona que orienta debe asumirlos, a través del ejemplo y de la reflexión, así como facilitar que los integrantes del grupo se apropien de los beneficios de actuar conforme a dichos valores y se vuelvan parte de su código de conducta. Por ello, retomamos los valores cooperativos que propone la ley mexicana dentro del Programa de Fomento a la Economía Social, revisados en el capítulo anterior.

- Ayuda mutua
- Democracia
- Equidad
- Honestidad
- Igualdad
- Justicia
- Pluralidad
- Responsabilidad compartida
- Solidaridad
- Subsidiariedad
- Transparencia
- Confianza
- Autogestión

Además, el CC se complementa con otros valores que sugiere la Escuela Andaluza de Economía Social, como los siguientes:

Libertad: Brindar la posibilidad a cada quien para decidir por sí mismo cómo actuar en las diferentes situaciones. Poder elegir entre determinadas opciones, tanto para el propio bienestar como para el de las demás o el

de la sociedad en general.

Compromiso: Cumplir con responsabilidad los acuerdos tomados en el grupo.

Responsabilidad Social: Se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad: generación de empleo y justa distribución de la riqueza.

Preocupación por los demás: Interesarse unos por los otros, hacer a un lado el beneficio personal y enfocarse en el bien de todos, de la comunidad y el medio ambiente.

W.P. Watkins, ex director de la Alianza Cooperativa Internacional, escribía hace algunos años: “Se ha dicho que el cooperativismo es un movimiento económico que emplea la acción educativa. Podríamos muy bien alterar el orden de esta frase y decir que el cooperativismo es un movimiento educativo que utiliza la acción económica, sin que por ello dejará de ser cierta” (Molina Camacho, Carlos José, 2003).

Esto implica que Los seres humanos que dan vida al movimiento, puedan entenderse y comprenderse, tolerarse, criticarse con inteligencia y consideración; respetarse, reconocer sus méritos, colocar sin mezquindades lo comunitario por encima de lo individual. En suma, tratarse como una hermandad y como seres humanos superiores.

El fin último del CC es lograr la **AUTOGESTIÓN** en los grupos de jóvenes acompañados, es decir, que aún cuando el acompañamiento termine, ellos continúen resolviendo las situaciones que se les presenten y tomando decisiones con una organización interna que les permita el logro de sus objetivos y metas.



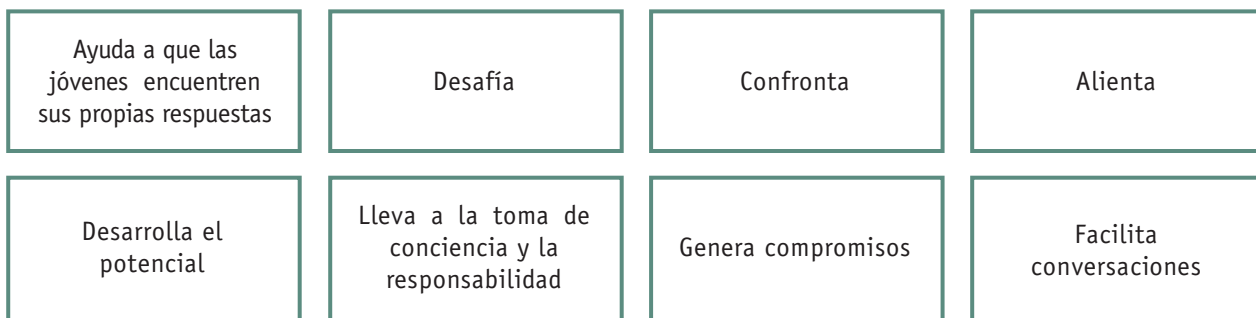
Habilidades básicas de comunicación

Las habilidades propuestas en este apartado, se retoman de la metodología planteada en la Certificación ACMC de Metacoach System del Instituto de Neuro-Semántica (Neuro-semántica 2016).

En la MAIEES S se plantean las habilidades de *coaching* como una de las principales fortalezas de quien orienta. A continuación se describe de manera general cada una de las habilidades que deberá desarrollar y demostrar la Orientadora en sus Sesiones de Acompañamiento con los

grupos. Es importante señalar que las habilidades sólo se desarrollan en la práctica, por lo que se requiere alto compromiso para integrar los conceptos y llevarlos a la acción.

El CC es una metodología que se enfoca en el logro de metas, desde la colaboración, permite llevar a la persona del lugar donde está, a donde quiere estar. A través de estas habilidades, el *coach* facilita el proceso de cambio de los grupos, ayudando a que saquen lo mejor de ellos mismos, facilitando la autogestión, apoyándolo a generar sus propias estrategias para funcionar de manera efectiva. Además, el *coaching*:



Las habilidades de *coaching* son la principal herramienta de quien orienta para facilitar los procesos de cambio y avance en las EES. Éstas le permiten mantener el equilibrio entre el ser del grupo y el hacer. Así mismo, estas habilidades deberán mantenerse en cada una de las sesiones en que la Orientadora se reúna con las EES, así como en todas las relaciones que establezca con las personas, tanto en lo grupal como en lo individual.

Las cuatro habilidades básicas de comunicación que deberá desarrollar una Orientadora son:

- Escucha activa
- Dar apoyo
- Hacer preguntas
- Dar retroalimentación

Estas se explican de manera más amplia en el apartado de **Habilidades básicas de comunicación** de este capítulo.

Cabe señalar otras prácticas importantes para este trabajo:

Ver, entender y trabajar con diferentes puntos de vista.

Lograr que cada persona del grupo se sientan en un ambiente de confianza, escuchadas y valoradas. Esto permite abrir la oportunidad de influir de manera positiva.

Alinear palabras y comportamientos para crear congruencia

personal.

Mantener a los grupos enfocados, negociar los conflictos y las diferencias.

Utilizar el humor y la diversión para hacer en lo posible de las experiencias algo divertido y generar interés.

Lograr que el equipo celebre sus éxitos y se reconozcan a sí mismos.

Al mostrar estas habilidades quien orienta también deberá generar que los integrantes del grupo se escuchen, apoyen, pregunten y aprendan a retroalimentarse. Así mismo resaltamos cinco capacidades la *Coach* Cooperativa:

- Flexibilidad
- Resiliencia
- Aceptar al otro de manera incondicional
- Trabajo en equipo
- Congruencia

La Orientadora como gestora del cambio

Al inicio del acompañamiento a las EES, quien orienta dirigirá y organizará al grupo. Sin embargo, durante el

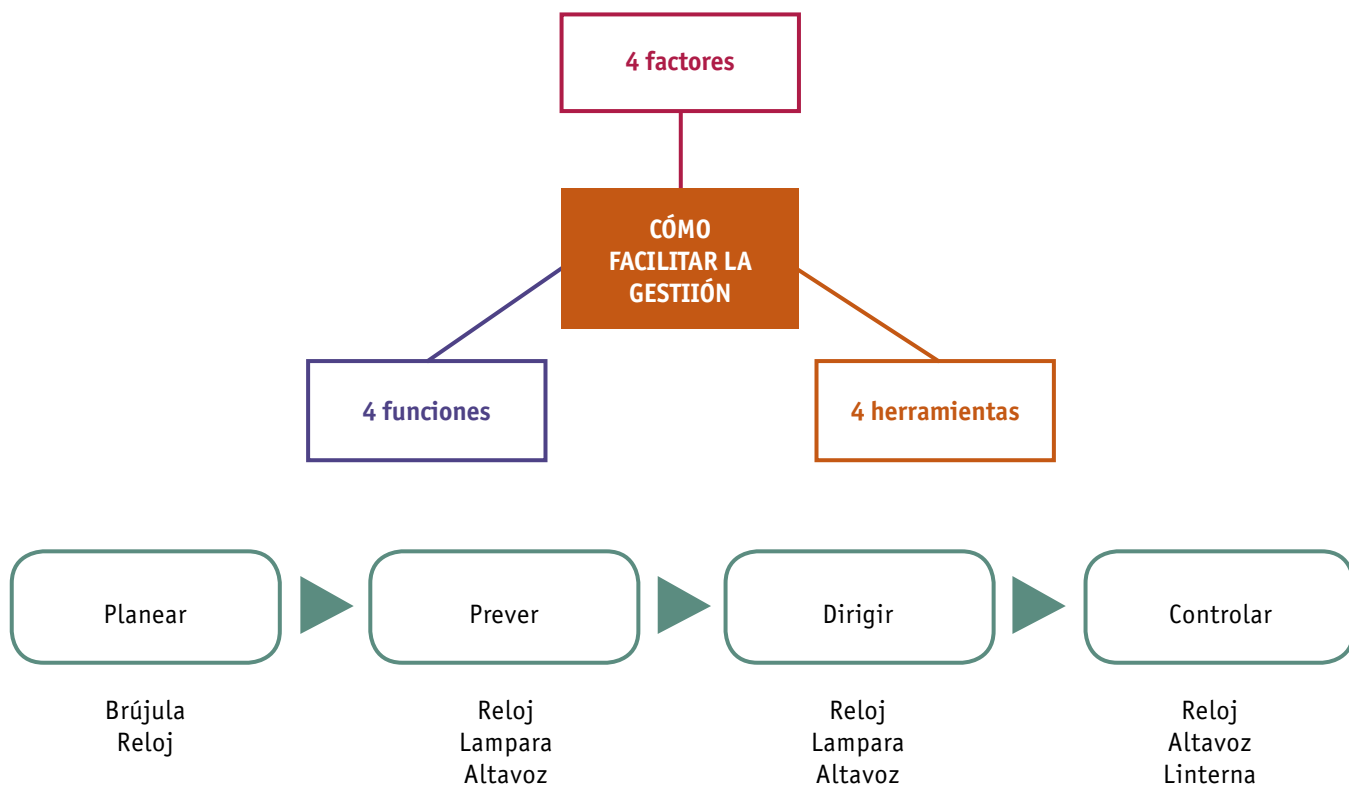
proceso deberá ir dejando al grupo la responsabilidad y el liderazgo, hasta que al final éste sea capaz de gestionarse por sí mismo.

Un grupo está constituido por personas y ningún equipo de trabajo llega a serlo, si no es sobre la base de un grupo constituido y funcionando como tal. Igualmente ninguna empresa surge por generación espontánea, sino por un proceso de maduración que parte de una idea compartida por un grupo de personas que la crean y

desarrollan mediante un proceso evolutivo.

Facilitar la gestión en el proyecto

Los factores, las funciones y las herramientas de gestión, retoman la propuesta de la Escuela Andaluza de Economía Social en el Manual Introducción a la Alquimia del *coaching* (EAES, 2011) para la formación de orientadores del programa Coemprende del Ayuntamiento de Puebla en 2011.



Cuatro factores clave para facilitar la gestión al equipo y el proyecto



Gestión del cambio: Fomentar la innovación, la creatividad y la autoconfianza para estar abiertos al cambio.

Interiorizar metas y objetivos: Objetivos individuales alineados con generales. Facilitar los procesos y generar el compromiso de las personas que integran el grupo.

“La interiorización de las metas y objetivos de la organización tiene como propósito principal que el individuo se realice a sí mismo cuando contribuye al logro de las metas comunes. Esto se convierte en la forma de motivación interna muy efectiva. El grado de interiorización de las metas depende de su congruencia y afinidad con las necesidades y valores del individuo.”

Aceptación y manejo de la diversidad: Las personas que integran el equipo son el elemento más importante para el logro del proyecto empresarial. Aceptar la diversidad entre quienes lo integran y asumirlo como una fortaleza,

es una oportunidad de desarrollo personal y grupal que genera un diferenciador de valor frente al entorno e impulso para el logro de sus metas y objetivos.

“El verdadero valor de un equipo no se mide por el número de miembros que lo compongan sino por el volumen y tipo de interacciones que se produzcan entre ellos.”

Búsqueda del modelo de funcionamiento: El grupo deberá construir un modelo de funcionamiento propio, una cultura y filosofía propia que les genere identidad a partir de lo que les une, con estrategias para enfrentar los conflictos como oportunidades de mejora, reglas y acuerdos construidos con la participación de todos.

Funciones básicas del coach para la gestión de la EES



Planificar: Es importante tener bien definido el destino al que desean llegar como grupo y empresa, plasmar por escrito lo que harán, los recursos, los tiempos y las responsables para llegar al objetivo planteado.

Prever: Asumir los problemas como parte del proceso. Tener visión y anticiparse a las posibles problemáticas, obstáculos e imprevistos, ayuda a estar listos para solventarlos sin que impidan el logro de los objetivos. Tener claro qué, cuándo y dónde pueden salir mal las cosas. Promover en el grupo una actitud pro-activa.

Dirigir: Facilitar el proceso para que el grupo asigne a su líder que tendrá la función de percibir, comprender e interpretar las necesidades de los miembros, además de coordinar, guiar y asumir las responsabilidades que el grupo le designe.

Controlar: El rol de quien orienta no es en ningún momento el de controlar al grupo, sino facilitar que éste se dé cuenta que necesita desarrollar las actividades de forma que estén alineadas a lo establecido, verificar que se están cumpliendo los objetivos conforme a la planeación y facilitar la implementación de las medidas necesarias en tiempo y forma.

Herramientas de gestión

Para lograr las funciones de planear, prever, dirigir y controlar, el grupo emprendedor debe contar con herramientas que le faciliten el logro de sus metas. Quien orienta debe asegurarse que el equipo conozca y maneje a la perfección las siguientes herramientas:

Brújula: En la etapa de planeación el grupo necesitará de la brújula, que lo guiará, orientará y marcará el ritmo para no perder el rumbo.

Reloj: Debe estar presente en todas las funciones y actividades, tienen que aprender a medir y manejar eficientemente sus tiempos.

Altavoz: La comunicación asertiva es imprescindible para el éxito del proyecto. Deben generar estrategias de comunicación, por distintos medios y tomar acuerdos respecto a los canales adecuados.

Linterna: Estar atentos a esos aspectos que pudieran pasar desapercibidos, iluminar ángulos no vistos, encender la creatividad, buscar faros de referencia.

Durante el acompañamiento, es importante mantener el equilibrio con base en los cuadrantes del emprendimiento (ver Cuadro 13), demostrar su capacidad para distribuir el tiempo en el logro de resultados, y a la vez el fortalecimiento del grupo. Un grupo enfocado en las tareas, puede fragmentarse ante cualquier circunstancia imprevista; en cambio, uno sólido tendrá la capacidad de recuperar los aprendizajes para fortalecerse. El objetivo será lograr equipos que funcionen desde el cuadrante IV.

II SOÑADORES SIN ACCIÓN	IV REALIZADOR
<p>Grupos que tiene grandes ideas, pero no toman acciones. Son grupos muy unidos, pero pocos resultados.</p>	<p>Sueños que se realizan por la acción. Equipos inspirados, con valores claros, organizados, con visión, pasión; toman acciones y logran resultados.</p>
I APATÍA	III HACEDOR SIN SENTIDO
<p>Grupos que no toman acciones y tampoco generan ideas inspiradoras. Todo les da igual.</p>	<p>Grupos que se enfocan en hacer por hacer, hay desmotivación y conflictos.</p>

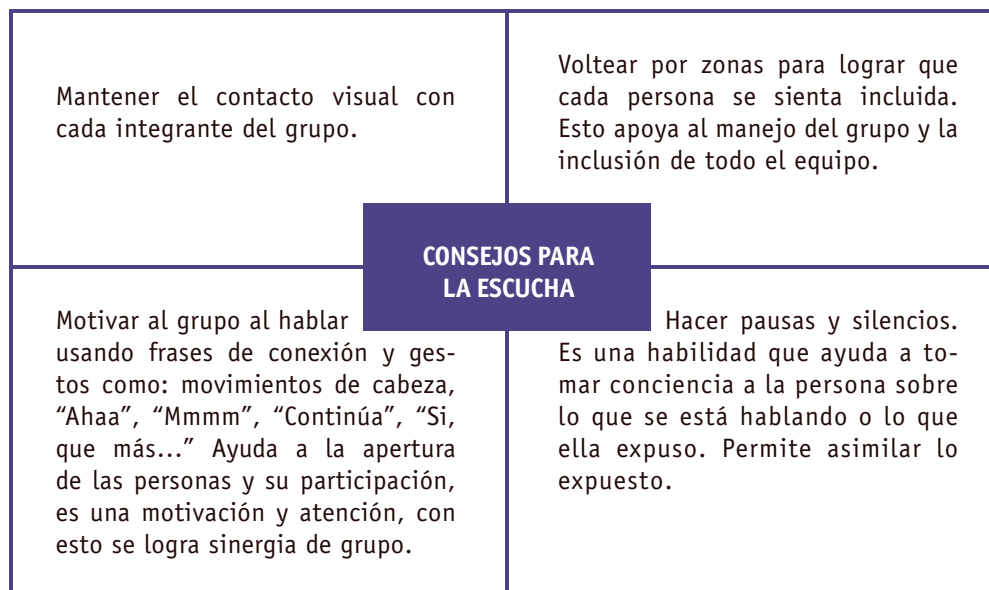
Fuente: Dr. Michael Hall

Habilidades básicas de comunicación

Escucha activa

La escucha activa implica no sólo oír las palabras, sino

el cuerpo, las emociones y los gestos. Dentro del grupo, observar las relaciones, las conversaciones, el cómo y dónde se sientan, etcétera. Ésta es la habilidad básica para poder trabajar de manera individual o con grupo, es el corazón del coaching. Implica a los cinco sentidos, escuchar la mirada, la respiración, los gestos, el cuerpo o la emoción. Algunos consejos para hacerlo mejor son:



Dar Apoyo

Dar apoyo consiste en crear un ambiente donde las personas se sientan seguras, entendidas, apreciadas y valo-

radas. Si la Orientadora puede crear un ambiente seguro, las personas del grupo podrán sentirse lo suficientemente cómodas para hablar, exigirse, recibir retroalimentación y cambiar. Algunos consejos:

CONSEJOS PARA DAR APOYO

Igualar la postura (espeje). Si el acompañamiento es individual, quien orienta debe igualar la postura que la persona a la que está acompañando. En otras palabras, una postura espejo. En lo grupal, se debe estar al nivel del grupo, si éste se encuentra sentado o de pie, la Orientadora también debe estarlo. De lo contrario no se genera un ambiente de igualdad.

Respiración. En el diálogo 1 a 1, igualar la respiración sirve para generar confianza y seguridad para las personas.

Tono de voz. Implica seguir el mismo tono de voz con que se inició la plática, si es alto o bajo se debe igualar al inicio y conforme vaya transcurriendo la conversación, llevarlo a un tono medio, sólo cambiarlo si se quiere enfatizar algo sobre la conversación, hacer esto genera sintonía y una comunicación más fluida y efectiva.

Velocidad. Fundamental para una buena conexión. Si la persona habla rápido, la Orientadora también, pero debe cambiarse el ritmo poco a poco, hasta llegar a una velocidad media que ofrezca confort y un desgaste mínimo.

Usar los gestos “cargados semánticamente”. Por ejemplo, para enfatizar la palabra o concepto de objetivo, levantar la mano derecha hacia el frente, o cuando se dice “nosotros” hacer un gesto circular con ambas manos. Quien orienta puede repetir los gestos semánticas de las personas.

Acomodar el espacio. Antes de cada sesión, el lugar o espacio donde se efectúa, debe ser el más confortable, ordenado y con todos los elementos necesarios para su desarrollo.

Preparar el ambiente del espacio. Implica a quien orienta poner su celular en vibrador, tener listos los materiales, evitar interrupciones. Es de vital importancia dedicar el 100% del tiempo a las empresas o grupos.

Colocar marcos o encuadres: Generar un contexto previo al inicio de las sesiones, prevenir aquello que pudiera provocar algún mal entendido, con el fin de prevenir conflictos*.

Ejemplos de marcos para el inicio de las sesiones: “Vamos a tener una sesión de dos horas, les pido nos enfoquemos con toda la atención con la intención de generar eso que será muy valioso para el fortalecimiento de su empresa”,

“tal vez les interrumpa si noto que nos estamos desviando del objetivo de la sesión con la intención de lograr el objetivo que es muy importante para ustedes...”

Hacer preguntas

La Orientadora debe partir de la premisa de que es el grupo quien mejor sabe lo que quiere y lo que necesita. Tiene que permitirle al grupo generar soluciones, esto sólo lo logra escuchando primero y luego haciendo preguntas que ayuden a encontrar las mejores respuestas.

Las preguntas son importantes porque:

Con ellas podemos direccionar el cerebro, activar el sistema mente-cuerpo-emoción. Lo recomendable es hacer preguntas de conciencia entre contenido y contenido, así podemos dejar un tiempo “silencio” para la asimilación de la información.

Puede remover barreras (límites, creencias y actitudes). Las personas son más efectivas cuando encuentran sus propias respuestas. Ésta es una de las bases del *coaching*, pues saben lo que necesitan mejor que nadie, pero con

las preguntas ayudamos a que tomen conciencia y con ello, logramos una construcción por sí misma en las personas.

Recordamos mejor aquellas cosas que descubrimos, aprendemos y experimentamos por nosotros mismos (como Orientadoras no podemos dar respuestas, somos el camino para lograr aquello que les limita, estanca o confronta).

Existen dos tipos de preguntas:

Arriba y adentro: Procesos internos de la persona. Son preguntas de conciencia, sobre pensamientos, sentimientos, creencias, entendimientos.

Abajo y hacia fuera: Hacia acciones/ comportamientos, contenido y descripción. Son preguntas sobre el mundo, sobre las cosas externas

ABAJO Y AFUERA	ARRIBA Y ADENTRO
¿Qué tienes que hacer para lograr lo que quieres?	¿Qué nueva creencia necesitas que te ayude a lograr tu objetivo?
¿Qué nuevas habilidades necesitas desarrollar?	¿De qué te das cuenta?
¿Qué vas a hacer ahora que te das cuenta de lo importante que es este proyecto?	¿Qué piensas de ti mismo?
	¿Ahora que te das cuenta, qué cambios tienes que hacer en tu vida?
	¿Qué significa para ti estar hoy aquí iniciando un proceso de acompañamiento de EES?

Otra herramienta a valiosa son los Objetivos Bien Formulados (OBF), éstos permiten calcular la distancias y la diferencia entre el estado presente y el deseado. También que la persona o grupo identifique cómo va a llegar a su meta u objetivo. Se recomienda trabajar con ellos en las primeras sesiones de acompañamiento.

Se puede utilizar una sencilla dinámica basada en una línea de posición del 1 al 10, donde la persona o grupo identifica dónde está ahora y cuánto le hace falta para llegar a su meta, pidiendo que defina por qué se coloca ahí y qué haría falta para lograr la meta (el 10). A continuación, se presentan algunas preguntas básicas para obtener OBF (algunas son preguntas abajo y afuera, otras arriba y adentro).

¿Qué quieren lograr juntos?

- ¿Por qué es importante para ustedes?
- ¿Qué tienes que hacer?
- ¿Qué te lo puede impedir?
- ¿A qué tendrás que renunciar por tu objetivo?
- ¿Dónde nos encontramos ahora? (en qué momento se encuentran las personas ahora)
- ¿A dónde queremos llegar? (cuál es nuestra meta)
- ¿Cómo podemos llegar allá? (esta pregunta habla de los “Cómo” a manera de estrategias)
- ¿Qué nos detiene? (límites, barreras u obstáculos, ya sean personales, profesionales, políticos, económicos o sociales).
- ¿Qué se interpone en nuestro camino? (cuáles son esos límites)

Preguntas básicas de OBF dentro del acompañamiento:

- ¿Qué es lo más importante que quieren lograr con éste acompañamiento?
- ¿Por qué es importante lograr ese objetivo?
- ¿Cuándo, dónde, con quién quieren lograrlo?
- ¿Qué tienen que hacer para lograrlo?
- ¿Que se los podría impedir?
- ¿Cuál su plan B?, ¿su plan de emergencia?

Preguntas sobre la empresa:

- ¿Cuál es el propósito principal de esta empresa?
- ¿Qué quieren y qué esperan de este negocio?
- ¿Cuál es su visión de éste?
- ¿Cuál es la visión más grande que tienen del mismo?
- ¿Cómo concuerdan las intenciones, la visión y los valores de la empresa con mi misión, mi visión y valores personales?
- Preguntas de significado (éstas se hacen en grupo, pues genera más cohesión y un significado de empatía y compromiso):
- ¿Qué significa esta empresa para ustedes?
- ¿Qué tan importante es para cada uno estar en ella?
- ¿Qué significa este negocio para mí dentro del contexto de mi vida?
- ¿Se dan permiso de que los vean como personas exitosas? (esta es una pregunta de introspección, dejar a la persona que interiorice su situación y su creencia)
- De interés general:
- ¿Qué responsabilidades o actividades necesitan terminar para estar presentes en esta empresa?

- ¿Hacia dónde vamos con esta empresa?, ¿hacia dónde queremos ir?
- ¿Qué planes específicos han establecido para ésta?
- ¿Qué tanto tiempo van a dedicar a ella?
- ¿A qué están dispuestos a renunciar por el logro de su empresa?

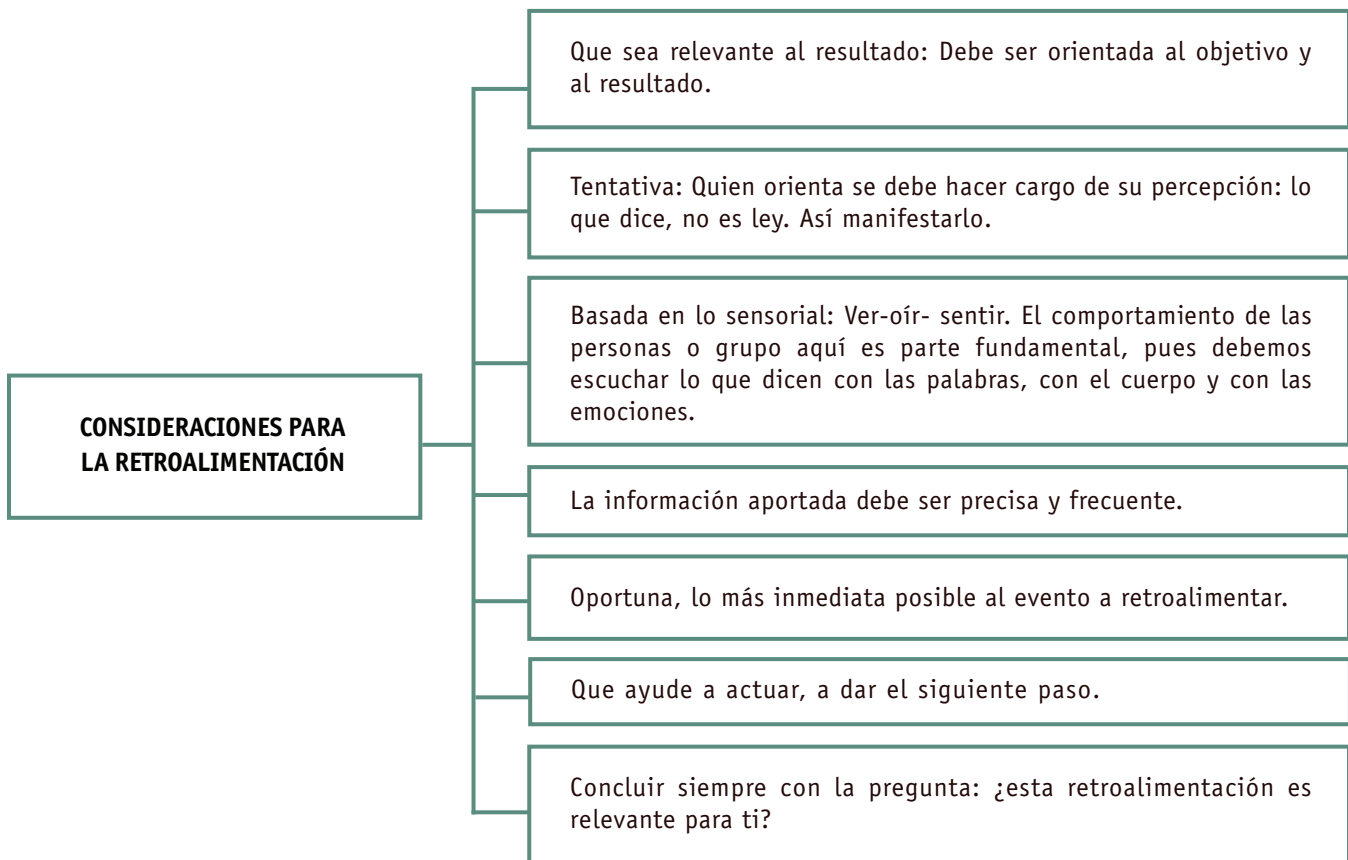
Preguntas para la Orientadora:

Éstas ayudan a tener mayor claridad de cómo está funcionando el grupo y qué nivel de compromiso tienen. Los integrantes del grupo:

- ¿Están abiertos al cambio?
- ¿Tienen metas, esperanzas, sueños?
- ¿Pueden enfrentar retos y lidiar con ellos?
- ¿Están dispuestos a ser responsables de sí o son víctimas?
- ¿Están dispuestos a trabajar y hacerlo de manera disciplinada?

Dar retroalimentación

La Orientadora debe estar atenta a los procesos del grupo y hacer una retroalimentación efectiva que le permita verse tanto en sus logros, como en aquellas situaciones donde probablemente no se den los resultados que esperan. Debe evitar hacer juicios y personalizar frente al grupo, así como hablar siempre desde los hechos, ya que el primer paso para dar una retroalimentación es hacerla sin juicios. Algunas consideraciones sobre ésta:



Recibir retroalimentación

Estar abierta a la retroalimentación del grupo ayuda a detectar las áreas de oportunidad de quien orienta para trabajar en ellas y elevar así la calidad del acompañamiento. Aceptar con apertura los comentarios del grupo respecto a las intervenciones, la forma de relacionarse,

la comunicación, incluso el manejo de los contenidos, es una oportunidad de aprendizaje para el fortalecimiento de las habilidades; así mismo, generar estos espacios de retroalimentación permite ayudar al grupo a analizar qué tan efectiva puede ser ésta, basada en los hechos y sin juicios.

Referencias

Hall M. (2014) *Metacoaching System*. Clifton USA. NSP Neurosemantics Publication

Escuela Andaluza de Economía Social (2011) *Introducción a la Alquimia del Coaching*. Andalucía: EAES

International Society of Neurosemantics. (2015) Obtenido de : <http://www.neurosemantics.com/topics/neurons-blog/>

Peters, Thomas J.; Austin, Nancy (1986). *Pasión por la excelencia : características diferenciales de las empresas líderes* (Traducción de: A passion for excellence). trad. Técnicos Editoriales Asociados. Barcelon

Molina Camacho, C. J. (2003). *Valores y principios cooperativos como guías fundamentales de acción*. Primer Encuentro Nacional de Formadores de Cooperativismo. Congreso organizado por la Universidad Central de Venezuela Centro de Estudio de la Participación, Autogestión y Cooperativismo (CEPAC), Venezuela.

CAPÍTULO 5

DIMENSIONES DE LA MAIEES

MAPA DIMENSIONES

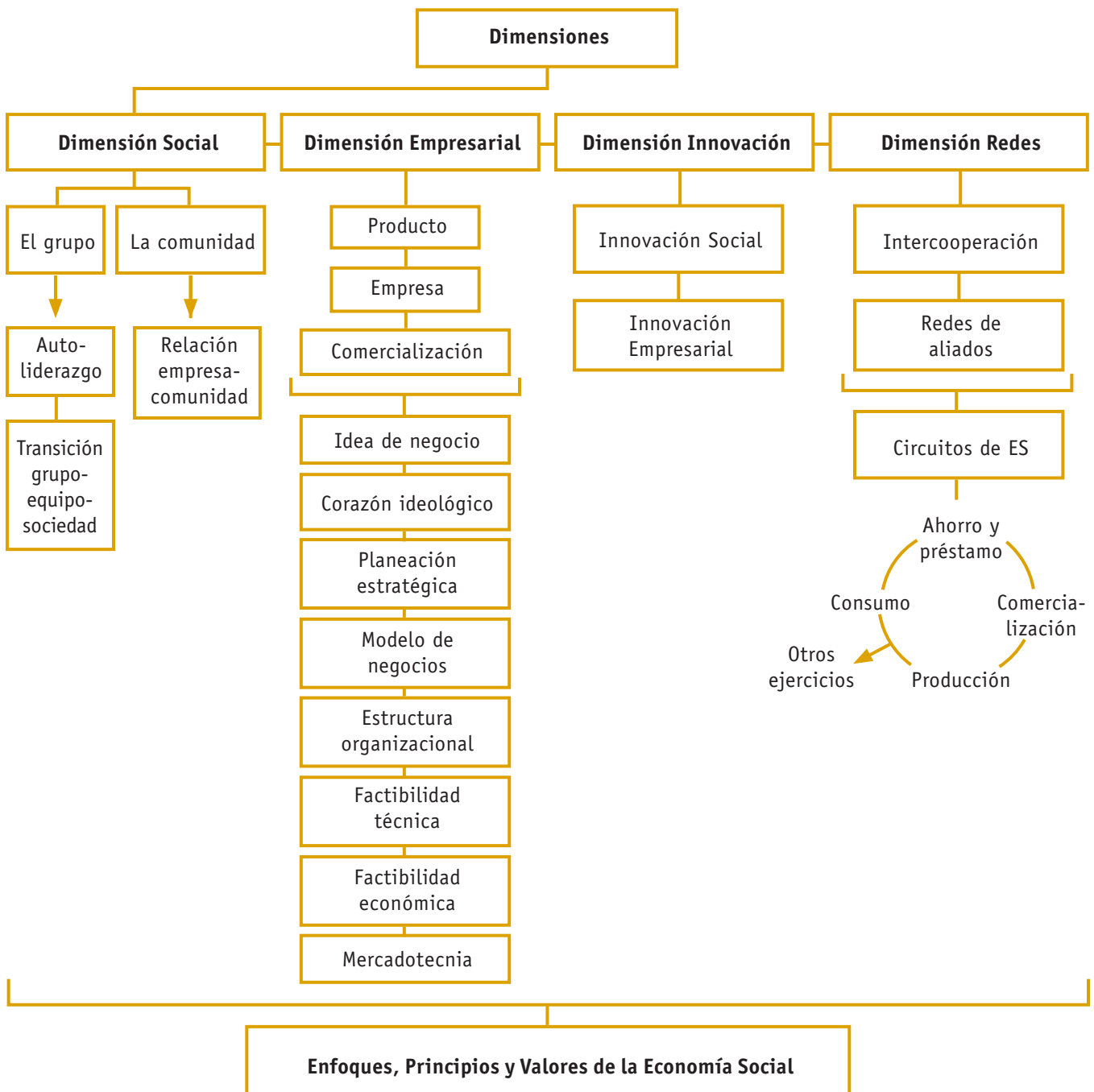
Síntesis

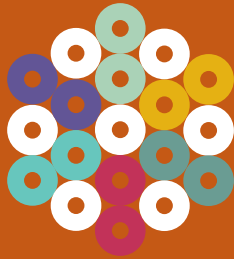
Este capítulo trata los pasos y los procesos que permitirán construir un Emprendimiento Colectivo Juvenil a través de la Economía Social, para la transformación social y económica de las personas de la empresa y de su comunidad.

Aprendizaje esperado

Al finalizar este capítulo la Orientadora será capaz de:

- Guiar a la empresa para transitar de grupo a equipo y para transformar la relación de la empresa con su comunidad.
- Guiar para desarrollar y fortalecer su idea de negocio y los aspectos necesarios para ser una empresa exitosa.
- Ayudar a conocer la importancia de la innovación y las redes en todo momento para la efectividad transformadora del Emprendimiento Colectivo.





DIMENSIÓN SOCIAL



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



FUNDACIÓN
Carlos Slim

MAPA

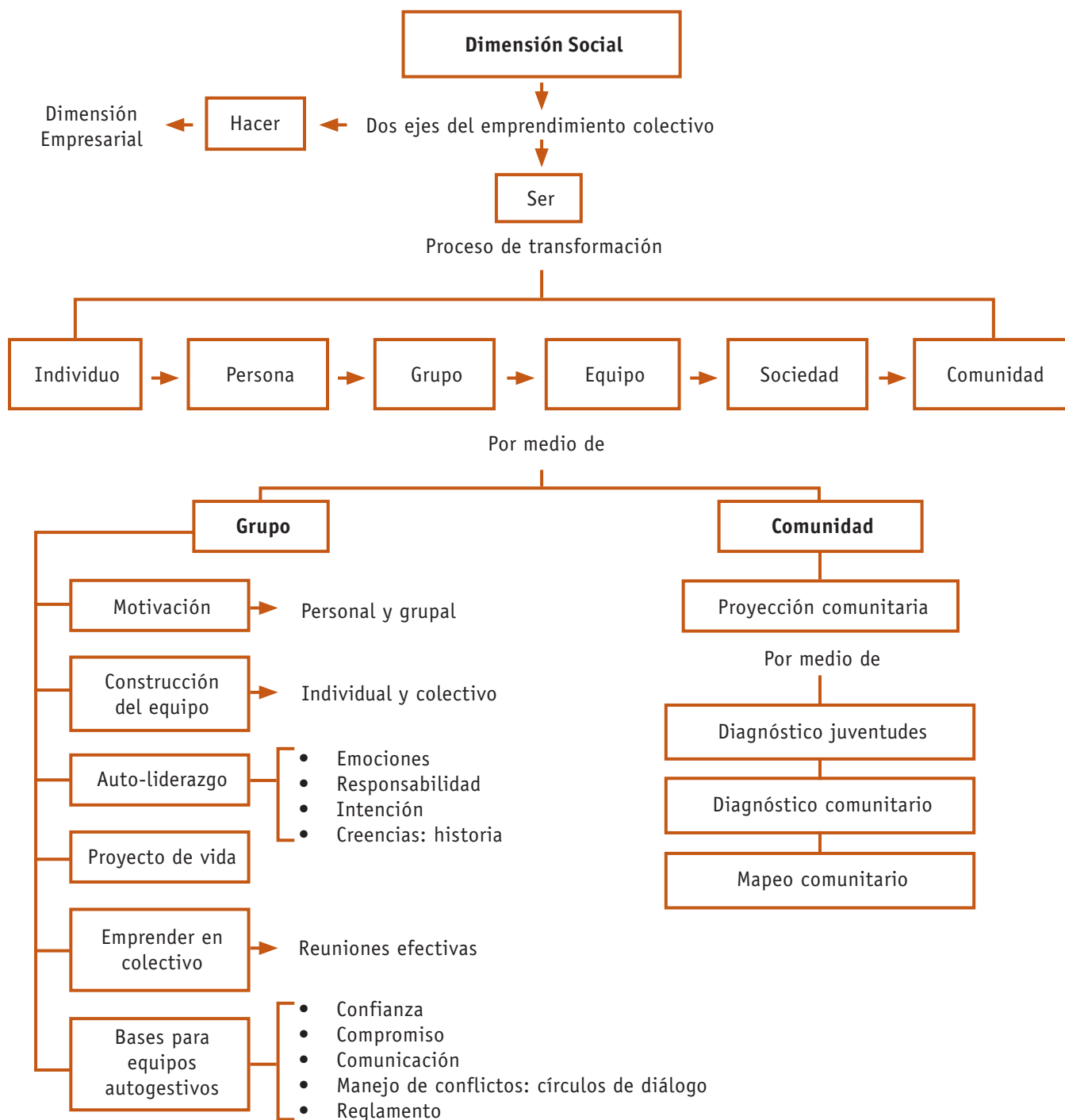
Síntesis

En esta Dimensión se presentan herramientas y estrategias para el acompañamiento al grupo, a fin de lograr su integración como un equipo autogestivo para alcanzar sus objetivos individuales, comunes y empresariales, identificando el impacto comunitario y ambiental de su acción.

Aprendizaje esperado

Al finalizar esta Dimensión la Orientadora será capaz de:

- Contar con las estrategias y las herramientas que le permitan el acompañamiento a los grupos para su fortalecimiento y el logro de su autogestión.



DIMENSIÓN SOCIAL



La Dimensión se divide en dos ejes: el grupo y la comunidad.

Dimensión Social: el grupo

En este capítulo podrás:

Conocer las etapas de intervención con los grupos juveniles, durante el proceso de acompañamiento.

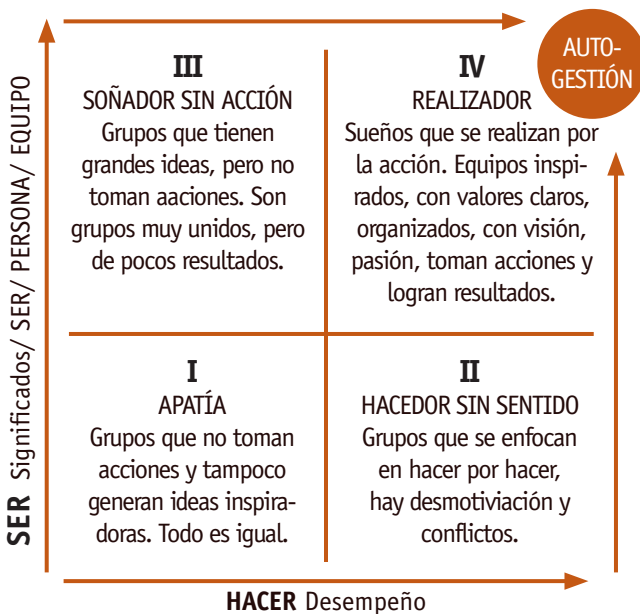
Utilizar herramientas para que los jóvenes aprendan a manejarse a sí mismos, con el fin de alcanzar las metas que desean lograr en los distintos ámbitos de su vida.

La base del grupo: el inicio de la empresa

Los dos ejes del emprendimiento colectivo: equipo y empresa

Objetivos

- Conocer los ejes del emprendimiento colectivo y las acciones para su realización.
- Valorar la necesidad de entender lo que motiva y entusiasma para lograr objetivos, y a partir de ahí poner metas enfocadas a lograr los resultados deseados.



Inspirados en los Cuadrantes de la Auto-realización del Dr. Michael Hall

Los cuadrantes del desarrollo

Objetivo

- Guiar al grupo hacia la alineación del cuadrante del "Realizador".

Desarrollo

Tomando en cuenta el diagrama antes expuesto, usar 15 minutos para responder las siguientes preguntas sobre el sentido de SER de la empresa. Hay que anotar las respuestas conforme van surgiendo, de abajo hacia arriba sobre el eje vertical del diagrama:

¿Qué valores nos impulsan a crear nuestra empresa?

¿A qué nos comprometemos para mantenerla?

¿Por qué es importante crear esta empresa?

¿Cuál es nuestra más alta intención al formarla?

Conociendo esa importancia, ¿qué motivo es aún más valioso para crear nuestra empresa? Pensemos si hay otra razón con mayor valor para tenerla.

Si se lo proponen, ¿cuál sería el sentido más alto por el cual están dispuestos a entregar tiempo, esfuerzo y parte de su vida a este proyecto?

En equipo en 15 minutos responder las preguntas sobre el HACER de la empresa. Anotar las respuestas conforme vayan emergiendo, de izquierda a derecha sobre el eje horizontal del diagrama.

¿Qué metas tenemos a 3, 6, 12 y 18 meses en lo financiero, comercial, operativo y humano, social, ambiental? Utilizar especificidad y métricas muy claras.

¿Qué capacidades debemos desarrollar tanto individual como grupalmente para alcanzar esas metas?

¿Qué conductas debemos observar en nosotras para asegurar que estamos acercándonos a nuestra meta?

¿Qué resultados debemos obtener? (retomar las métricas de las metas y revisar si son suficientemente retadoras).

¿Qué otras acciones asegurarán el resultado?

¿Qué recursos internos y externos debemos procurarnos para lograr las metas?

¿Qué tipo de alianzas debemos tener para mejorar nuestro desempeño en el logro de metas?

Ya se tiene un diagrama tanto en el SER como en el HACER de la empresa.

Tomar post-it o pequeños papeles para pegar, e identificar las conductas tanto del grupo como personales que los coloque en los cuadrantes. Pueden ser frases o ideas actuales o que quieren evitar para no caer en los cuadrantes de Apatía, Soñador o Hacedor. Procurar que el cuadrante de Realizador quede vacío.

Por último, anotar los comentarios y aprendizajes. Escribir en otros post-it de diferente color a los de los tres cuadrantes anteriores y colocar las acciones, valores, creencias, frases que los mantendrán en el cuadrante de Realización.

Para cerrar, hacer las siguientes preguntas para generar una reflexión grupal:

¿Qué cambió en ti al ver este cuadro?

¿Qué cambió en nosotros como grupo?

¿Qué nuevos entendimientos surgen?

¿Cómo se verán en 18 meses si continúan enfocándose en el cuadrante de Realización?

¿Qué nuevos vínculos y relaciones necesitas fomentar en tu equipo para lograr los resultados esperados?

¿Cómo te apoyarás en tu equipo para mantenerse en el cuadrante de la Realización?

La vida tiene dos aspectos: en uno de ellos se crece como persona, en el otro se realizan las acciones que nos construyen a diario. Los dos se retroalimentan y crean un circuito en el cual “eres lo que haces y haces lo que eres”. Tarde o temprano surgen las consecuencias o frutos de las acciones. Algunos le llaman “karma”, otros “destino”. De cualquier forma que se le llame, somos el resultado de nuestras acciones lo cual nos convierte en cierto tipo de persona, que puede o no participar con la comunidad de manera negativa o positiva: TÚ DECIDES, tienes tu libertad para ello, úsala adecuadamente.

Objetivos

- Generar relaciones de confianza en lo individual, y que éstas se traduzca al grupo.
- Identificar las motivaciones personales de cada integrante, para emprender colectivamente.

Desarrollo

1. Invitar al grupo a reflexionar acerca de la importancia de lo que están emprendiendo: ¿Qué hay de valioso, para cada uno de los integrantes, en este proyecto?, ¿por qué sí vale el esfuerzo y su tiempo?
2. Pedir a cada uno que de manera personal responda: ¿Por qué es importante participar en este acompañamiento?, ¿cómo mejora mi vida hacerlo?, ¿para mí, cuál es la importancia de hacer este proyecto con este equipo?
3. Como Orientadora, inicia contestando: ¿Por qué es importante acompañar al grupo con este rol? Sólo para quien orienta: ¿Qué actitudes y estrategias necesito para acompañar a un grupo de jóvenes para la transformación de su vida económica y social? Al terminar, compartir sus ideas (20 minutos).
4. Reflexionar en equipo, ¿en qué son similares y distintas nuestras motivaciones? En medio de la diversidad de nuestras motivaciones, ¿son válidas y valiosas cada una de éstas?, ¿cuáles tenemos en común?
5. Traer a la conciencia por qué cada persona emprendedora desea participar en el proyecto, hace que surja la motivación y al ser compartida genera una mayor confianza en el grupo y compromiso con el proyecto. Mantener presentes los motivos que impulsan al grupo, les ayuda a enfocarse en su propósito y a sostenerse en las adversidades.
6. Cuando no se estén logrando los resultados esperados pueden ayudar preguntas como las siguientes: ¿Qué significa para el grupo llegar al éxito del proyecto?, ¿recuerdan que lograrán cuando alcancen los objetivos del mismo?, ¿están dispuestos a seguir postergando sus sueños?



Claves de Economía Social

¿Hay relación entre los motivos individuales y los grupales?, ¿hay evidencia de una o más necesidades (personales, grupales, sociales, ambientales) que se pueden resolver de manera colectiva?

Motivación: personal y grupal

Acuerdos iniciales

Objetivos

- Generar las reglas básicas que regirán el buen funcionamiento del grupo.
- Reflexionar acerca de la importancia de respetar los acuerdos para lograr los objetivos.

Desarrollo

Reflexionar con el grupo las siguientes preguntas: ¿Sabes que es un acuerdo?, ¿para qué creen que sirven?, ¿qué pasaría con su familia, amigos, equipo deportivo, si no se toman acuerdos entre quienes integran el grupo?, ¿En este equipo sería valioso tener acuerdos?

Construir los acuerdos para el buen funcionamiento del grupo. Durante 30 minutos se invita a realizar esa actividad. Se observa la dinámica y se interviene sólo si se considera necesario. Se asignan roles: moderador, secretario, quien maneje el tiempo, etcétera.

Invitar al equipo a preguntarse si están considerando en la vida de la empresa, los enfoques de juventudes, Seguridad Ciudadana, género y ambiental: ¿Deseamos hacer transversales estos enfoques en nuestro ser empresa?, ¿por qué?

En caso de que decidan hacerlo: ¿Cómo trabajaremos los enfoques en la vida de nuestra empresa? Dialogar de qué manera se integrará cada uno y argumentar sus respuestas. Cada participante deberá de expresar sus opiniones.

Compartir los acuerdos tomados. Reflexionar y hacer los ajustes necesarios.

En 15 minutos el grupo deberá generar sus compromisos sobre el no cumplimiento de los acuerdos, es importante asumir los roles siempre: ¿Qué pasará si algún integrante no cumple los acuerdos? Esta pregunta es vital para fomentar la autogestión, haciéndose responsables de las consecuencias hacia el incumplimiento de éstos.



Claves de Economía Social

¿Hay relación entre los acuerdos tomados y los principios y valores de la ES?



Caja de Herramientas

Para profundizar consulta el material disponible en la Caja de Herramientas sobre cada enfoque. Más que las teorías, lo importante es elegir cómo seguir los enfoques y hacerlo con estrategias que les sean prácticas y les hagan sentido como equipo.

Construcción del equipo

Objetivos

- Reflexionar e identificar la propia identidad como persona.
- Reflexionar y construir su identidad como grupo emprendedor de ES.
- Generar lazos de confianza entre los integrantes del grupo.



Caja de Herramientas

Si desean profundizar sobre la identidad y los estereotipos, pueden consultar la Caja de Herramientas.

Desarrollo

1. Explicar al grupo la importancia de conocerse a sí mismos en lo individual, para ser parte a su vez de un equipo.
2. Pedir que escriban las respuestas del ejercicio "Equipo", presentadas a continuación.
3. Cuando todos hayan terminado, invitar a compartir sus respuestas con el grupo, es importante respetar a quien no se sienta listo para compartir, no se debe obligar a nadie, es un ejercicio de voluntad.
4. Cuando todos hayan compartido, solicitar que respondan las preguntas que corresponden al grupo, dejar que el grupo se autogestione (30 minutos).
5. Poner en común y reflexionar a partir de estas preguntas: ¿Qué aprendieron de ustedes mismos?, ¿qué nuevos entendimientos encontraron con el ejercicio?, ¿cómo pueden traducir en acciones estos aprendizajes?

INDIVIDUAL	COLECTIVO
¿Quién soy?	¿Quiénes somos como equipo?
¿Qué sé hacer muy bien?	¿Que sabemos hacer muy bien?
¿Qué creo acerca de mí mismo?	¿Qué creemos acerca de nosotros mismos como equipo?
¿Qué me inspira y me hace sentir más vivo?	¿Qué nos inspira como equipo?
¿Qué me hace feliz?	¿Qué nos hace felices como equipo?
¿Qué pienso acerca de los otros?	¿Qué pensamos acerca de otros emprendedores?
¿Es el tiempo un amigo o un enemigo?	¿Vemos al tiempo como un aliado para el logro de nuestros objetivos?
¿Qué pienso de la ES?	¿Qué pensamos acerca de las EES?
¿Qué me gustaría hacer por mi comunidad y por el medio ambiente?	



Claves de Economía Social

¿Hay relación entre los motivos personales y los grupales?, ¿hay evidencia de una o más necesidades que se pueden resolver de manera colectiva?, ¿todos participaron y se sintieron escuchados, respetados e incorporados al trabajo colectivo?

Proyecto de Vida

Objetivo

- Facilitar una herramienta que permita definir el proyecto personal de vida para los próximos cinco o diez años, así como los criterios que lo orientan y le dan sentido.

Durante el camino de tu vida puedes reconocer algunas etapas y situaciones que te han ayudado a ser lo que hoy eres, con el tiempo y la distancia logramos ver cómo todo lo que nos sucede, aunque a veces parezca rudo, nos ayuda a construirnos como personas. Cuando somos pequeños somos más dependientes de nuestras circunstancias y oportunidades, con el tiempo nos vamos haciendo más protagonistas de nuestro destino, creando opciones, tomando decisiones y asumiendo la responsabilidad de nuestras decisiones, así como la manera enfrentar nuestras circunstancias.

El proyecto de vida es una herramienta que puede ayudar a todo ello, pues en él podemos plasmar, a partir de lo que hoy somos y tenemos, qué metas nos trazamos en los próximos años y con qué medios contamos o necesitamos para lograrlas. Nos ayuda a provocar que suceda aquello que deseamos y no sólo ir a donde la corriente nos lleve. Te invitamos a dedicar un tiempo de calidad a esta reflexión, pues a partir de ella puedes tener nuevos motivos y posibilidades de vida.

Desarrollo

Nota: Esta dinámica dura de dos a cuatro horas, por lo que puedes realizarla en una o dos sesiones según la circunstancia del grupo. Conviene haber hecho antes el camino de la vida y algún diagnóstico comunitario o de la realidad juvenil para tenerlo como punto de partida.

1. En un primer momento haremos una reflexión sobre “los tesoros” que buscas conseguir en la vida. Querer hacer un proyecto de vida requiere unas opciones claras, para no elegir cualquier camino, sino el que nosotros pensamos que vale la pena seguir y morir por alcanzarlo, aquellas cosas que son nuestro tesoro. Sólo tenemos una vida y merece construirla, tanto como aquellas cosas que vemos valiosas, que no nos importe lo que tengamos que gastar y desgastarnos por conseguirlas.
2. Responder: ¿Cuál es tu tesoro? ¿cuáles son aquellas cosas que te gustaría conseguir en la vida y por la que vale la pena vivirla?, ¿qué ideales persigues?
3. Con cuidado distingue aquellas “perlas preciosas y auténticas” por las que vale la pena vivir, de aquellas “falsas” que en realidad no otorgan a nuestra

existencia un sentido trascendente. Tener claro este ideal o tesoro, te ayudará falsos tesoros a orientar tu camino y tus decisiones en situaciones de crisis.

- Define en frases cortas aquello que consideras valioso en la vida, lo que quieres conseguir, mantener y gozar. Puede ser tan sintético o tan amplio como te nazca del corazón. Escribe también algunos de los “falsos tesoros” que la vida ofrece y consideras inauténticos. Por ejemplo, la ES tiene algunos tesoros que busca fomentar, como:

- El trabajo y las personas por encima del capital.
- Organización democrática, participativa, horizontal y no autoritaria.
- Cooperación y no competencia.
- Compromiso con la comunidad y el medio ambiente.
- Búsqueda del bien común y no sólo el individual.
- Participación económica de todos los miembros y no sólo buscar la ganancia de unos pocos.

Todos ellos son contrarios a tesoros falsos sobre los que se basa la economía capitalista liberal.

- Dar nombre a tus tesoros y reconocer aquellos falsos en los que estamos envueltos, te ayudará a cimentar tu proyecto sobre terreno firme para que no se caiga. Dedica unos minutos a definirlos tesoros y reconocer aquellos falsos que tienes alrededor (20 minutos).
- Ahora date un momento para reflexionar, ¿cómo te visualizas en un futuro de cinco o diez años en distintas dimensiones de tu vida?
- Te invitamos a dedicar un tiempo para llenar la siguiente tabla. Puedes quitar o añadir dimensiones que consideres relevantes. Se trata de ubicar cómo te encuentras en el momento actual con relación a esa dimensión, cómo te gustaría estar en cinco o diez años, qué decisiones y acciones tienes que tomar para avanzar en esa dirección y lograr tus metas, en congruencia con tus ideales.

	Momento actual	En cinco o diez años	Decisiones y acciones a tomar para lograrlo
En lo personal La relación contigo mismo/a, tu autoestima, salud, alimentación, ejercicio, descanso, recreación. Tu vida afectiva y emocional, tu sexualidad.			
En lo social Los vínculos con los más cercanos (familia, pareja, amigos, colonia, grupo de pares, etcétera), tu compromiso social y comunitario con tu localidad, ciudad, país. Tu participación política, tu relación con el medio ambiente, entre otros.			
En lo laboral, lo educativo y lo profesional ¿Cómo te sientes con lo que haces para vivir?, ¿qué haces para capacitarte y realizarte profesionalmente?, ¿tienes resueltas tus necesidades básicas de sobrevivencia (salud, casa, alimentación, etcétera)?, ¿y las de los más cercanos?, ¿lo que haces te parece útil y trascendente para otros también?			
En lo valoral / trascendente ¿En qué crees?, ¿cómo alimentas aquello que da sentido a tu vida?, ¿de qué manera te acompañas para discernir aspectos importantes de tu vida y tomar decisiones?, ¿cómo alimentas tu espíritu?			

8. Para lograr dichas metas, ¿de qué personas, grupos o instituciones puedes apoyarte para que te acompañen y ayuden en este camino?, ¿qué tipo de recursos necesitarás para lograrlo (materiales, económicos, educativos, etcétera)?, ¿cómo puedes ayudarte a obtenerlos?
9. Define en una frase, después de hacer esta reflexión, ¿cuál es hoy tu misión en la vida?, ¿a qué te sientes llamado?, ¿qué le da sentido a tus esfuerzos cotidianos?
10. Revisa las preguntas que están en Clave de ES y comparte esta reflexión con tu grupo para reconocer si tu proyecto personal de vida se alinea al que están emprendiendo en común.



Claves de Economía Social

¿De qué manera el proyecto que quieres llevar a cabo con esta empresa social se vincula con tus metas, valores y objetivos? ¿De qué manera tus habilidades, conocimientos, cualidades, pueden favorecer el buen desarrollo de ese emprendimiento?

Aprendiendo a manejarte a ti mismo (auto liderazgo)

Objetivos

- Identificar que es el autoliderazgo y cómo reconocerlo en cada joven.
- Presentar herramientas para desarrollar el autoliderazgo.

Como Orientadora, los grupos te pueden visualizar como líder ya que inspiras y ayudas a sacar lo mejor de cada quien. Sigues y te siguen, generas una visión compartida y motivas a lograrla, facilitas el crecimiento y llevas a tomar acciones para el logro de objetivos.

Para ejercer este liderazgo es necesario reconocerse con la capacidad de liderarse a sí, ser dueñas de sus emociones, sus capacidades y tener claridad de sus motivaciones. Esto es el autoliderazgo, “la manera de guiarse a sí mismo según las habilidades y competencias para demostrar una alta calidad, una gran competencia en cierta área”. (Hall y Michael, 2015)

Vemos un ejemplo de autoliderazgo cuando al finalizar un partido, los jugadores en lugar de culpar a los demás o al árbitro por no haber ganado el partido, se preguntan a sí mismo, ¿qué pude haber hecho mejor para provocar una diferencia en el resultado? Esto implica hacerse responsables y no víctimas de las circunstancias o de los demás.

Con respecto a las juventudes, la propuesta es fomentar un liderazgo situacional y colaborativo, acorde a sus talentos y contextos. Quien tenga mayores talentos para resolver cada circunstancia, podrá asumir el liderazgo, siempre pensando en el proyecto común como lo más importante. Para desarrollarlo, se recomiendan las siguientes herramientas:

Manejo de las emociones

Objetivo

- Aprender a manejar las emociones propias.

Desarrollo

1. Leer y reflexionar sobre este texto. Las emociones son importantes porque permiten preservar nuestra vida, impulsan a tomar decisiones, alertan ante determinadas situaciones, ayudan a comunicarnos e integrarnos con los demás.

“La Inteligencia Emocional permite tomar consciencia de nuestras propias emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que se soportan en el trabajo; así como acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que brindará más posibilidades de desarrollo social.” (Daniel Goleman)

Para incrementar la inteligencia emocional, se necesita desarrollar una fuerte y poderosa relación con todo tipo de emociones. El principal secreto es nunca poner en contra una negativa porque eso puede causar problemas. Lo que sí ayuda es reconocerla por muy negativa que parezca, éste es el primer paso para manejarla.

Las emociones son procesos y reacciones que nuestro cuerpo echa a andar cuando percibe una irregularidad, peligro o amenaza. No son órdenes que se deben seguir. El sentirse enojada no implica que se deba actuar de acuerdo a esa emoción.

2. Preguntarse, ¿a qué conclusiones se llegan?

Emociones que afectan

Objetivo

- Aprender a manejar las emociones del grupo.

Desarrollo

1. Este ejercicio puede aplicarse cuando se detecte una

emoción que está afectando al equipo:

2. Reconocer la emoción: “me siento enojada/ triste/ desanimada”
3. Tomar conciencia: ¿qué hace que me sienta enojada, triste, desanimada?, ¿qué es lo que realmente sucedió?, ¿cuáles son los hechos y cuales mis juicios?
4. Invitar a la reflexión ¿qué mensaje querrá decir esa emoción?, ¿qué es lo mejor que debo hacer?, ¿qué impacto tendrán mis acciones en mí mismo y en los demás?
5. Actuar: con base en la reflexión, decidir y tomar acciones
6. Manejamos bien nuestras emociones cuando las aceptamos y las usamos como información. Éstas pueden ser la diferencia entre lo que esperamos que suceda y lo que sucede realmente, ya sea positivo o negativo. Por ejemplo, una EES espera tener el prototipo del producto en dos meses y no logran terminarlo porque no consiguieron un material básico. Esto genera que las personas integrantes se sientan tristes y enojadas. En ese momento es valioso preguntarles ¿qué les está diciendo esa emoción?, ¿qué tienen que aprender?, ¿cuál es el mensaje detrás de éstas?
7. A partir del ejemplo pregunta: ¿Qué emoción te gustaría desterrar de tu vida?, ¿para ti, cuál está prohibida experimentar? Invitar a la reflexión.



Claves de Economía Social

¿En nuestra EES se da más relevancia a algunas emociones que a otras?, ¿por qué?

Cuando se necesita apoyo y contención

Objetivo

- Aprender a manejar y contener las emociones en momentos de crisis.

Como Orientadora de grupos humanos, específicamente juveniles, habrá momentos en los que el grupo o alguien en particular se sienta en crisis, rompa en llanto o sienta momentos de gran angustia. Si esto ocurre en un grupo, debes saber que es normal, seguramente el grupo y la persona tienen confianza para sentirse vulnerables contigo. Sabemos que estas circunstancias pueden tomarnos por sorpresa y asustarnos o generar angustia. Sin embargo, te recomendamos ver la naturaleza y normalidad del proceso y vivir el momento con serenidad y aceptación. “Lo que se resiste persiste”, por algo esa situación emergió.

Para estos momentos, será necesario hacerte de toda tu fortaleza y compasión. Podrás tomar todas las herramientas de manejo de emociones para usarlo de la manera más enriquecedora para el grupo y para ti. Algunas recomendaciones son:

Desarrollo

1. Mantén la serenidad y acepta la situación tal cual es.
2. Escucha con todo tu ser y mantente presente.
3. Está presente. Mantén la fortaleza y permítete contener las emociones de los demás, aunque de manera muy importante, no te hagas cargo de lo que las otras personas sienten. Sólo acompaña.
4. Si se trata de una situación que puede arreglarse con una decisión o necesita del grupo para resolverse, puedes hacer un círculo de diálogo (mencionado en este manual).
5. Si hace falta canalizar con alguien experto para una atención más profunda, hazlo expresando con honestidad tus limitaciones.
6. Deja que la persona y/o el grupo tomen sus propias decisiones respecto a su sentir. Sólo escucha, la persona tienen sus propias respuestas. Puedes hacer preguntas para dejar encontrarlas, pero no le digas qué hacer.



Claves de Economía Social

¿Tu manera de contener es empática, solidaria pero promueve la autogestión al mismo tiempo?

Asumir la responsabilidad

Objetivo

- Promover la gestión de responsabilidad en el grupo.

Desarrollo

“Nadie puede molestarme a menos que yo lo permita”
Colin Cox

1. Leer y reflexionar sobre este texto. Hacerse responsable de sí mismo es dejar de hacer responsables a otros por sentir enojo o tristeza, hacer o no hacer, decir o no; es tener el poder y la capacidad de decidir por sí mismos. Por ejemplo: “¡Mis socios me ponen de malas, me desesperan!”, “le pegué porque me vio feo”, “no logramos las metas porque la Orientadora no nos ayuda.”

Estas frases reflejan que le están dando el poder a las demás personas para sentirse de una manera determinada.

Asumir la responsabilidad implicaría cambiar el pensamiento y actitud:

“Decido ponerme de malas cada vez que...”

“Le pegué porque así lo decidí y asumo las consecuencias”

“La otra persona tiene derecho a ver las cosas a su manera. Yo tengo el poder de pensar respecto a esa mirada, sentir y en consecuencia reaccionar. Asumo con responsabilidad las consecuencias”

“Un paso importante para asumir la responsabilidad, es reconocer los cuatro poderes que tenemos como seres humanos: sentir, decir, pensar y hacer. Tomar conciencia de estos poderes permite asumir la responsabilidad; es decir, tener la habilidad y capacidad para responder ante las diversas situaciones y crear un sentimiento de control sobre la propia vida.”

Para reflexionar de manera individual, pueden preguntarse: ¿Cómo respondo ante las circunstancias de la vida?, ¿qué papel asumo: víctima o protagonista?, ¿con qué frecuencia me sientes sin poder sobre mis pensamientos, emociones, acciones, reacciones...?, ¿qué dispara ese sentimiento de des-empoderamiento?, ¿alguna vez he sentido que no tengo el poder interno para elegir mis reacciones?, ¿recuerdo alguna situación que pudiera evocar en mí la sensación de ser una víctima?

Dinámica para asumir responsabilidad.

Objetivo

- Asumir la responsabilidad para dejar de culpar a los demás.

Desarrollo

1. Primero hacerlo como Orientadora, luego aplicarlo al grupo.
2. Repetirte (lo mismo se aplica al equipo) “Yo soy responsable de mis pensamientos, sentimientos, palabras y comportamientos. Soy responsable de dar cuenta de mí”.
3. Nota cómo se siente con esta afirmación, ¿cuánto tiempo necesitas para que te sientas bien diciendo esto?, ¿existe alguna objeción en tu mente? Ahora di: “Yo soy responsable ante otros, pero nunca por lo que sientan, piensen, digan o hagan. Responsable ante otros, en relación con otros”.

4. Reflexión: ¿De qué te das cuenta?, ¿qué nuevas acciones emprenderás a partir de esto que recién notaste?



Claves de Economía Social

¿Esta actividad tiene que ver con el valor de la ES sobre la responsabilidad?

Cambio de creencias

Objetivos

- Comprender el tema de cambio de creencias.
- Identificar la importancia del cambio de creencias.

Desarrollo

“Una creencia es un pensamiento consolidado al que le damos el valor de verdadero y real y en base al cual actuamos” (Hall, 2010).

1. Las creencias son normas de vida, las reglas según las cuales vivimos. Son importantes ya que pueden ser liberadoras, potenciadora, ayudar a lograr objetivos y actuar de acuerdo a ciertos valores. Pero también pueden ser obstáculos que hacen imposible el logro de los objetivos y pueden llevar a pensar en la incapacidad de alcanzarlos (Connor, 2004).

Si alguien realmente cree que puede hacer algo, lo hará (considerando siempre el contexto en que se encuentra la persona) y si cree que es imposible hacerlo, ningún esfuerzo por grande que éste sea logrará convencerlo que se puede realizar.

Creencias como “ya es demasiado tarde”, “de todos modos no puedo hacer nada”, pueden limitar el aprovechamiento de los recursos naturales de la persona y de su competencia inconsciente. Nuestras creencias acerca de nosotros mismos y de lo que es posible en el mundo que nos rodea, tienen un gran efecto sobre nuestra eficacia cotidiana. Todos tenemos creencias que nos sirven como recursos y también creencias que nos limitan (Dilts, 2014).

Las creencias que los demás tienen acerca de nosotros también pueden afectarnos.

2. Preguntarse, ¿a qué conclusiones se llegan?



Claves de Economía Social

¿La ES implica un cambio de creencias en nuestra vida?, ¿en la concepción de nuestra empresa?



Para saber más

Sugerimos que veas el siguiente video sobre la empresa y colectivo de jóvenes “Rap por la Paz”, han innovado y cambiado sus creencias para hacer del rap una protesta que transforma su entorno social. Sus integrantes cuentan su historia y llevan mensajes de paz por medio de sus canciones. Puedes ver este video para conocerlos:



“Rap por la Paz”

<https://www.youtube.com/watch?v=tmarQTuG4sQ>

Te recomendamos el siguiente estudio sobre el cambio de creencias:



“Efecto Pigmalion”

<https://www.youtube.com/watch?v=HIVYplP-C7g>

Algunos ejemplos de creencias que limitan son: “es muy difícil hacer empresa con otros”, “para emprender se necesita mucho dinero”. Ejemplos de creencias que empoderan son: “el trabajo en equipo multiplica los resultados y permite llegar más rápido a la meta planteada”, “la Economía Social es la mejor opción para el emprendimiento juveniles porque son creativos”.

Posibilitar cambios: la historia de los niños

Objetivos

- Identificar que podemos lograr las cosas que creemos que son posibles
- Conocer que lo que otras personas digan y creamos, tanto como para lograr algo o no hacerlo, tiene que ver con el resultado final

Desarrollo

1. Narrar al grupo “La historia de los niños”.

“En una tarde nublada y fría, dos niños patinaban sin preocupación sobre una laguna congelada. De repente el hielo se rompió y uno de ellos cayó al agua. El otro

tomó una piedra y comenzó a golpear el hielo con todas sus fuerzas, hasta que logró quebrarlo y así salvar a su amigo. Cuando llegaron los bomberos y vieron lo que había sucedido, se preguntaron, ¿cómo lo hizo? El hielo está muy grueso, era imposible que haya podido quebrarlo con esa piedra y sus manos tan pequeñas, en ese instante apareció un abuelo y con una sonrisa dijo:

- Yo sé cómo lo hizo.
 - ¿Cómo? le preguntaron.
 - No había nadie a su alrededor para decirle que no podía hacerlo.” (Anónimo)
2. Reflexionar al terminar: ¿De qué se dan cuenta?, ¿qué descubren de esta historia y qué pueden aplicar a ustedes de manera personal?, ¿cómo lo aplican al equipo?



Claves de Economía Social

Como jóvenes ¿creemos que podemos ser una empresa de ES y vivir de ella?

La intención como impulso para la acción

“La energía va hacia donde la atención es dirigida por las intenciones” (Hall, Michael, 2015)

Objetivos

- Conocer la intención como impulsora de acciones asertivas
- Reconocer la importancia de la intención
- Fomentar la identificación de las intenciones personales y grupales

Desarrollo

1. Leer y reflexionar sobre este texto. La intención es la inclinación de la voluntad hacia un propósito, detectar la intención de una actividad es importante porque permite hacer o no las cosas. Debes ayudar a traer a la conciencia las más altas intenciones que mueven a las personas jóvenes al ser parte de un proyecto cooperativo, que tomen acciones de manera voluntaria y logren así mantener el interés y la motivación interna. Esto se logra a través de preguntas.

Por ejemplo, la EES “Nómada muralistas” integrada por 6 jóvenes entusiastas tenían problemas con la administración de las finanzas, ya que a nadie le gustaba hacerlo por considerarlo aburrido y monótono. Después de

trabajar con preguntas la búsqueda de las intenciones para esa actividad, se dieron cuenta que era clave para el éxito de la empresa y haciendo algunos cambios notaron que podían propiciar que ésta también fuera divertida. Encontraron así la motivación para enfocarse en ella, logrando un mejor control de sus finanzas para hacer de la pintura mural una forma de vida factible.

2. Preguntarse, ¿a qué conclusiones se llegan?

Dinámica de las intenciones

Objetivo

- Encontrar la motivación para hacer esas actividades que cuestan trabajo o dan flojera.

Desarrollo

Lo realiza primero la Orientadora, después puede aplicarse al grupo. Piensa en una actividad muy importante para el logro de tus objetivos como Orientadora o como equipo, y para la cual no sientas motivación.

Responder para reflexionar: ¿Por qué es importante para ti esta actividad?, ¿es valiosa y significativa?, ¿por qué lo es?, ¿de qué manera?, ¿qué nuevos descubrimientos lograste respecto a ella?, ¿qué nuevas acciones tomarás en el futuro?

Claves de Economía Social

¿Qué intenciones consideran que hay en las empresa de ES par con cada persona socia y el grupo en sí?



Para saber más

Puedes revisar los siguientes videos que complementan los contenidos expuestos. El primero relacionado con las creencias y el segundo sobre los potenciales.



“El cuento del tigre y las ovejas”

<https://www.youtube.com/watch?v=5EhzcM8Wy60>



“El jabón”

<https://www.youtube.com/watch?v=gQxpPKJW5ww>

Reflexiona: Como Orientadora, ¿qué creencias tienes respecto a ti misma que te limitan para el logro de tus objetivos?, ¿cuáles te empoderan?, ¿qué creencias tienes respecto al grupo de jóvenes emprendedores?, ¿éstas te ayudan o te limitan?, ¿qué potenciales percibes en los jóvenes que acompañas?

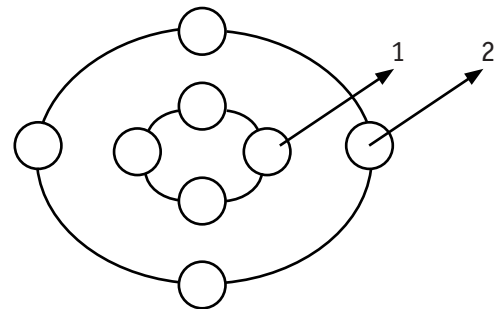
Emprender en colectivo

Objetivos

- Comprender la importancia de emprender colectivamente.
- Identificar las diferencias entre cooperación y colaboración.

Desarrollo

1. Realizar la dinámica: “El reloj del emprendimiento” en equipo.



2. Numerarse “1” y “2”. A las personas que les tocó “1” forman un círculo interno y los “2” uno externo en parejas y quedando cada “1” frente a un “2”. Si son tres o cuatro personas pueden hacerlo en pares y/o quien orienta puede integrarse.
3. La Orientadora solicita que por dos minutos los “1” comenten qué significan la colaboración y la cooperación como valores fundamentales de un emprendimiento. Pasado el tiempo los “2” hacen lo mismo durante dos minutos. Al terminar se pide que los “2” se muevan hacia la izquierda e inicien de nuevo el proceso con la persona de al lado.
4. Ya que terminen una ronda completa, se reúnen en grupo para construir un concepto de lo que significa colaborar y cooperar, así como la importancia de hacerlo. Anotar en el cuaderno las conclusiones

Es importante saber que colaborar implica trabajar conjuntamente con un objetivo en común, cada integrante desempeña un rol específico, para lograr lo que de manera individual no podrían hacer. Cada integrante aporta sus conocimientos y experiencia, la discusión y la toma de acuerdos en conjunto son el medio para la toma de acuerdos.

Cooperar, como se presentó en el capítulo de *Coaching Cooperativo*, implica mostrar interés mutuo, relaciones de confianza y afectivas. Es obrar conjuntamente con otros, para la consecución de un objetivo compartido.

Claves de Economía Social

¿Hay evidencias de que el grupo quiere trabajar de manera colectiva y participativa?, ¿qué facilitó o no la cooperación?, ¿en qué ámbitos de su vida se logra vivir, o no, bajo estos principios?

¿Las personas socias se identifican con el proyecto empresarial de la EES?, ¿las motivaciones personales están alienadas con las del grupo?, ¿los principios y valores de la ES están incorporados a este proyecto?, ¿en nuestra EES se acepta y promueve la diversidad de las personas en nuestro equipo?

La voz de todas las personas

Objetivos

- Identificar si la voz de cada integrante se escucha igual.
- Generar una estrategia que permita escuchar la voz de cada persona.

Desarrollo

1. Para trabajar por la equidad en la empresa, es importante comenzar por la igualdad de escucha de cada voz. Para conocer cómo está la igualdad en el equipo, te recomendamos medir secretamente en una reunión, el tiempo de habla de cada persona y tomar nota de las opiniones que más influenciaron las decisiones del grupo. Después, puedes hacer una dinámica de reflexión con el equipo a través de las siguientes preguntas:
2. Responderse y reflexionar: ¿quién perciben que tuvo más tiempo la palabra?, ¿de quién/es fueron las opiniones que más se tomaron en cuenta para decidir?, ¿todos los miembros del equipo tienen la misma oportunidad de hablar y ser tomados en cuenta para decidir?, ¿por qué?
3. Después de que el equipo exprese su percepción respecto a cada pregunta, puede manifestar el resultado de sus mediciones y todas las personas comentar al respecto.
4. Al finalizar, se invitará al equipo a generar una conclusión y, si hacen falta, hacer acuerdos para lograr la escucha y valoración de cada voz. Como quien orienta, puedes sugerir la reflexión sobre que no importa la edad, el sexo, la opinión o los gustos de

una persona, cada una merece ser escuchada.

Claves de Economía Social

Los valores de la ES incluyen la democracia, ésta tienen que ver con darle el mismo valor a cada voz que integra la empresa. ¿Se asumirá dicha igualdad en nuestra empresa?

Meta colectiva

Objetivo

- Clarificar la meta del grupo a partir de su estado actual.

Desarrollo

1. Lo primero es ubicar dónde estamos como equipo. En un espacio físico, elegir en grupo un lugar para ubicar el presente, marcarlo colocando una hoja de papel y escribir la palabra "Aquí estamos". Los integrantes del grupo se colocan en ese punto, desde ahí preguntar: ¿Qué hay en éste presente?, ¿cómo nos vemos a nosotros mismos?, ¿qué pensamos?, ¿cómo nos sentimos?, ¿qué hacemos?, ¿cuáles son nuestros mejores recursos?, ¿cómo está nuestro contexto social y el medio ambiente?
2. Lo que sigue es ubicar a dónde queremos llegar. Desde el presente visualizar en el espacio el punto a llegar. En equipo ponerse de acuerdo respecto a la distancia que habrá entre ambos puntos. Elegir uno como sitio de llegada. Escribir en una hoja "Aquí queremos llegar", así como el objetivo a lograr con el emprendimiento colectivo, con una fecha para lograrlo. Colocar la hoja en el punto visualizado, luego indicar "caminemos todos juntos del presente al objetivo, e imaginemos que ya lo hemos logrado respondiendo: ¿Cómo estamos en este punto?, ¿qué estamos haciendo?, ¿cómo y qué pensamos?, ¿cómo nos comunicamos?", ¿cómo ha mejorado nuestro contexto y medio ambiente?
3. ¿Cuál es la distancia? Caminar de regreso al punto presente y conforme avanzan en cada paso ir nombrando cosas que tendrían que haber sucedido previas al logro del objetivo.
¿Qué sí está dispuesto a hacer el equipo para llegar a esa meta?, ¿qué no está dispuesto a hacer?
¿Se toman en cuenta las diferentes circunstancias de vida de cada integrante del equipo para el cumplimiento de la meta? (P.e.: Si una persona de la empresa tiene a su cargo el cuidado de alguien, ¿se generan estrategias para apoyarle y tenga tiempo de

participar?)

Para lograr lo que desean es importante saber la distancia que deben recorrer, de dónde partirán, qué tan lejos o cerca se encuentran del lugar al que quieren llegar, cómo llegarán, qué recursos se necesitarán, y de qué manera estarán preparados para los imprevistos que puedan surgir y solventarlos de la mejor manera.

4. Compartir las reflexiones que se generen.



Claves de Economía Social

¿Las personas socias se identifican la meta de la EES?, ¿la meta implica a todos los miembros y a sus necesidades?, ¿es suficientemente apasionante para todos?, ¿mira también a su entorno social y ambiental?

Gestión de reuniones efectivas

Objetivo

- Clarificar la importancia de las reuniones, que sean efectivas y gestionar la asignación de roles para las sesiones.

Desarrollo

1. Reflexionar con el grupo sobre el término “reuniones efectivas”.

Construir su propio concepto.

2. Definir en grupo ¿qué roles que necesitan para tener reuniones efectivas?
3. Identificar un reto importante para el grupo en ese momento y gestionar una reunión, asumiendo los roles que se establecieron, y cumplir el objetivo en el tiempo acordado.
4. Al terminarse el tiempo, preguntar al grupo: ¿Qué hicieron muy bien?, ¿qué podrían mejorar en la próxima reunión?, ¿cómo funcionaron los roles?

Los roles frecuentes para la gestión de reuniones en un grupo son:

Moderadora: Dirige la reunión, da la palabra, cuida que todos participen y se sientan escuchados, mantiene la atención en el logro del objetivo.

Tiempo: Va midiendo el tiempo y le avisa al grupo cuánto llevan y cuánto falta. También señalará si se están saliendo del objetivo.

Secretario: Toma nota de los acuerdos, así como de los puntos principales que se hablaron en la reunión. Al terminar lee al grupo lo escrito.

Motivadora: Levanta el ánimo al equipo cuando parece que las cosas no están saliendo bien.

Supervisora: Vigila que el objetivo se esté cumpliendo, si no es así puede intervenir y plantearlo al grupo. Se puede añadir algún otro(s) que el grupo crea necesario.

Independientemente de los roles asignados todos deberán participar en el cumplimiento del objetivo aportando sus conocimientos, experiencia, puntos de vista, etcétera. Siempre debe haber un objetivo claro y un tiempo específico para las reuniones.



Claves de Economía Social

¿Las personas socias tienen clara la importancia de tener reuniones efectivas?, ¿pueden expresar su convicción?, ¿qué otros elementos son importantes para ustedes en sus reuniones?

Bases para el desarrollo de equipos autogestivos

La confianza en los equipos

La confianza en los equipos

Objetivo

- Definir los pilares del desarrollo colectivo tomando como base la confianza.

Desarrollo

1. Se realizará la actividad del Péndulo humano para fomentar la confianza entre los participantes. El equipo formará un círculo.
2. Una persona del equipo se pondrá en medio y los demás restantes a su alrededor (debe de haber al menos tres o cuatro). El participante de en medio deberá cerrar los ojos y se dejará caer contra uno de los miembros, mientras este lo recibe y evita que se caiga. (Entre menos personas sean en el círculo, este se deberá cerrar más con el fin de sostener de manera segura a la persona de en medio y no forzar

a los del círculo). Esto se repetirá con todos los integrantes del grupo.

3. Después de que han pasado varios compañeros reflexionar sobre lo que pasó realizado las siguientes preguntas:
 - ¿Cómo se sintieron los que pasaron al centro?
 - ¿Qué tan fácil o difícil les fue confiar en sus compañeros?
 - ¿Qué les hizo desconfiar?, ¿pensamientos propios o evidencia de sus compañeros?
 - ¿Cómo fue aumentando la confianza entre todos?
 - Los compañeros que estaban afuera, ¿cómo se sintieron?
 - ¿Qué experiencia tuvieron ante la responsabilidad de “atrapar” a su compañero?
 - ¿Cómo fue la experiencia de la confianza con sus compañeros del círculo?
 - ¿Cómo fue la empatía con la persona del centro?
 - ¿Al pasar al centro, cómo fue cambiando la experiencia?
 - ¿Hay personas a quienes se les cargó más responsabilidad en la dinámica?, ¿por qué?
 - ¿En la dinámica de la empresa hay personas a las que se les carga más de responsabilidades?, ¿cuáles?, ¿a quiénes les pasa más esto, en qué cosas?, ¿las cargas y roles particulares tienen que ver con ser hombres o mujeres?, ¿por qué es así?
 - ¿Cómo podemos aplicar los descubrimientos del ejercicio a nuestra empresa? Identifiquemos de qué manera podemos mejorar la confianza entre los miembros del equipo a partir de este aprendizaje.
4. A partir de este ejercicio, formulemos un documento denominado “nuestra política de confianza” como elemento concentrador del aprendizaje a ser aplicado en nuestra empresa. Al final compartir estrategia para construir, recuperar y mantener la confianza.
5. Retroalimentación: aprendizajes, que salió bien, que pueden mejorar.



Claves de Economía Social

¿Las personas socias reconocen que la confianza es la base para su desarrollo como EES?, ¿pueden expresar su convicción?

Los niveles de la confianza

Objetivo

- Conocer los tres niveles de confianza y su importancia en una EES.
- Desarrollar estrategias para fomentar cada nivel de confianza.

Desarrollo

La Orientadora debe confiar en el grupo que está acompañando, en que tiene la capacidad y el potencial para lograr sus objetivos, además de su habilidad para acompañarlos en su proceso. La confianza es la base de los equipos que tiene alto desempeño, y en la ES buscamos equipos que logren dar lo mejor de sí mismos, siempre bajo los principios del cooperativismo. La confianza es poder creer en eso que no vemos, en los equipos ésta se da en tres niveles:

- En sí mismos.
- En el proyecto que está realizando.
- En las personas socias.

1) Dinámica para identificar aspectos en los que cada persona necesita más confianza:

1. En círculo generar un espacio para hablar del concepto de confianza y porqué es importante para el desarrollo personal y del equipo.
2. Cada integrante se preguntará ¿en qué momentos necesito mejorar la confianza en mí para poder lograr lo que quiero (comunicación, creatividad, tareas específicas, etcétera)?
3. ¿Qué necesito de mi equipo para poder mejorarla?
4. ¿Qué necesito de mí para confiar en quien soy y en lo que hago?
5. Se compartirán en el equipo ambas respuestas.

2) Dinámica para sobre la confianza en el proyecto:

1. Recordando la dinámica sobre la construcción del proyecto común, de manera personal, responderse y reflexionar:
 - ¿Creo y confío en nuestro proyecto?
 - ¿Creo que es un proyecto factible? ¿Por qué?
 - Del 1 al 10, siendo el 10 el grado más alto, ¿cuál es tu nivel de confianza en el proyecto?
 - ¿Mi confianza podría aumentar? ¿Cómo?
2. Compartir en equipo y tomar los acuerdos pertinentes, si son necesarios.

3) Dinámica para generar las reglas básicas de confianza en el equipo:

1. En círculo generar un espacio para hablar del concepto de confianza y porqué es importante para la empresa.
2. Establecer un tiempo para la sesión (dependerá del número de integrantes), permitir que el grupo asigne roles: el que toma notas, el que mide el tiempo, el moderador, etcétera.
3. Pedir al grupo que construyan las reglas básicas para construir confianza en el equipo, mantenerla y recuperarla si llega a perderse. Se podrán tomar en cuenta las peticiones personales compartidas en la dinámica anterior.
4. Permitir que generen sus reglas básicas de la

confianza, interviniendo sólo en caso que el grupo se desvíe del tema o que lo solicite.

5. Al terminar el tiempo, el grupo expondrá sus reglas básicas de la confianza, así como su experiencia y aprendizajes.
6. Definir cómo garantizarán la implementación de las reglas en el futuro.



Claves de Economía Social

¿La confianza en sí mismos es necesaria en la ES? ¿Por qué una EES no puede construirse sin confianza?

Compromiso

Objetivos

- Fomentar el valor del compromiso.
- Tomar conciencia con respecto al papel de cada participante frente al grupo.
- Identificar la manera en que se compromete en equipo ante la visión, la misión y los valores de la empresa.

Desarrollo

Esta dinámica se llama La Red del compromiso y consta de los siguientes pasos.

Paso 1:

1. Una persona miembro del equipo lee la visión, la misión y los valores de la empresa. Si es posible, que esté a la vista de todos en un papelógrafo o pizarrón.
2. Preguntar si están de acuerdo con dichas definiciones y solicitar al equipo que formen un círculo. Entregar a alguno de ellos una bola de estambre y pedirle que comparta al grupo "A qué me comprometo...":
 - Con mi comunidad (inmediata y mediata).
 - Con mi equipo.
 - Con mi empresa.
 - Conmigo mismo.
3. Responder y compartir: ¿qué le pido al equipo?
4. Después de expresar lo anterior, tomar un cabo de la bola de estambre y lanzarlo a otro compañero sin soltar el cabo. El nuevo compañero repite el ejercicio y lanza la bola a otra persona; así sucesivamente hasta que todos hayan participado y construido una red de compromiso con el estambre.

Paso 2:

Quien orienta pregunta al grupo sin deshacer la red lo siguiente. Se responde y comparte en plenaria:

- ¿Qué pasaría si esta red se rompe?
- ¿Qué sucede conmigo como participante, si se rompe?
- ¿Qué pasa si la tensión del estambre cede?
- ¿Qué sucede si alguien no cumple su compromiso?
- ¿Qué puede afectar esta red?
- ¿Cada cuándo se debe reforzar?
- ¿Qué puede alimentar su permanencia y crecimiento?
- ¿Qué pasa si entran nuevos miembros al equipo?, ¿cómo se verá afectada la red?
- ¿Qué ocurre al escuchar las peticiones de los integrantes del equipo?

Paso 3:

Entre todos definir el valor de compromiso de nuestra empresa y de qué manera pueden fomentarlo. Alentar a que el grupo plantee sus propios compromisos y anotarlos.

El compromiso es una obligación que se ha contraído, una palabra ya dada. Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo estipulado. En el grupo, cumplir con los acuerdos es muy importante, pues es la base para generar confianza y a su vez lograr un equipo de alto desempeño. Una persona comprometida con su organización:

- Siente como propios los objetivos de ésta.
- Apoya e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.
- Previene y supera obstáculos que interfieran para alcanzar los objetivos de la organización.
- Controla la puesta en marcha con reacciones acordadas.



Claves de Economía Social

¿Las personas socias reconocen su compromiso individual y colectivo para el logro de los objetivos empresariales, sociales, de equidad e inclusión y ambientales? ¿pueden expresar su convicción?

Comunicación

Objetivos

- Explicar el concepto de comunicación.
- Permitir que el grupo genere medios de comunicación eficaces.

La comunicación es la base la coordinación de acciones

entre las personas socias, proveedores y clientes. Cada uno de nosotros somos diferentes, por lo tanto percibimos los mensajes según nuestro contexto y experiencias pasadas. Es decir, cuando queremos transmitir un mensaje debemos pensar en la persona que lo recibirá.

La comunicación juega un papel clave en el desarrollo y madurez de una organización. Se necesita que haya un flujo constante de información entre los integrantes para que puedan sentirse informados e integrados. Si los miembros son conscientes de lo que pasa y se requiera tomar una decisión, puede que lo hagan, pues están al tanto de la situación y buscarán el bien común.

La información interna hace que el equipo siempre esté al tanto de los éxitos o problemas de la organización, compartiendo tanto alegrías como tristezas, generando en las personas motivación y sentido de pertenencia con el sitio de trabajo.

La buena comunicación hará que todos luchen por llegar a una meta común y se mejore el clima laboral en toda la organización. A menudo, comunicar es también retroalimentar. Retroalimentar con respeto, objetividad y empatía, puede resolver muchos conflictos y sobre todo, evitar que se repitan.

Desarrollo

1. Aplicar dinámica del teléfono descompuesto. (Se hace una fila y la primera persona dice al oído de la segunda un mensaje. La segunda comunica lo que entendió a la tercera y así sucesivamente hasta que llega a la última persona. Esta última expresa en plenaria lo que entendió.)
2. Explicación del concepto y la importancia de comunicación. Se puede tomar como guía la información que aparece al final de este apartado.
3. Buscar que el grupo analice formas de comunicación en diferentes contextos (familia, amigos, trabajo, escuela etcétera). Construir su propia estrategia de comunicación.



Para saber más

Te recomendamos consultar el apartado de Retroalimentación en este manual.



Claves de Economía Social

¿Las personas socias tienen clara la importancia de tener buena comunicación?, ¿pueden expresar su convicción?, ¿se sintieron escuchadas y tomadas en cuenta?

Manejo de conflictos

Objetivos

- Resignificar su concepto de conflicto.
- Identificar la importancia del manejo de conflictos productivo.
- Diseñar la propia estrategia para prevenir y resolver los conflictos que se presenten.

Nota: Esta sesión se retoma de manera transversal cada vez que el equipo lo necesite.

¿Qué es el manejo de conflictos? Un conflicto es una lucha o disputa entre dos o más partes. El primer paso para resolver un problema, es reconocer y aceptar que éste existe.

No se puede cambiar algo si primero no se acepta que la situación no es personal. El problema nunca es la persona. Ésta siempre es un ser valioso y requiere una aceptación positiva incondicional. Al resolver los problemas, el centro debe ser la acción, la conducta, el comportamiento, no la persona.

Los conflictos no son buenos ni malos, son parte de la vida. Lo que debemos hacer es aprender a manejarlos y transformarlos en asuntos productivos. El rol de quien orienta implica la habilidad para responder ante estos, de forma que sea ejemplo para que el equipo aprenda a manejar sus problemas internos.

Desarrollo

1. Programar la sesión "Ante situaciones de conflicto en éste grupo, actuaremos de la siguiente manera..."
2. Definir y elaborar una lista de situaciones que se consideran de conflicto en el grupo.
3. Reflexionar sobre la importancia de esta estrategia y el valor que aportará al logro de los objetivos.
4. Establecer un tiempo para la sesión, dependerá del número de integrantes. Permitir que el grupo asigne roles: el que toma notas, el que mide el tiempo, la moderadora, etcétera.
5. Preguntar al grupo ¿cuál será la estrategia que seguiremos en caso de conflicto?
6. Permitir que generen su estrategia de solución de conflictos, interviniendo sólo en caso que se desvíen del tema o que lo soliciten.
Al terminar expondrán su estrategia, así como su experiencia y aprendizajes.
7. Definir cómo garantizarán la implementación de la estrategia en las situaciones previstas.
Cuando se transforma un conflicto, éste puede convertirse en una plataforma de aprendizaje y crecimiento, en lugar de ser un obstáculo para la

actividad empresarial. Sin embargo, si los no son manejados apropiadamente, pueden ser destructivos, minar la productividad, disminuir el compromiso y la cohesión de los grupos, y eventualmente, hacerlos fracasar en sus objetivos.



Claves de Economía Social

¿La estrategia de solución de conflictos planteada contempla los valores del grupo?, ¿y los principios de la ES?



Caja de Herramientas

Te invitamos a revisar el material Juegos Cooperativos en la Caja de Herramientas, se encuentra en la carpeta de Dinámicas.

Círculos de diálogo

Objetivo

- Resolver los conflictos de manera colectiva, democrática y autogestiva en el grupo.

Existen dinámicas colectivas concretas que han demostrado ser muy eficientes para la transformación positiva de conflictos de manera democrática. Una de ellas es la técnica ancestral de los Círculos, también llamados Círculos de Diálogo o de Paz. Para muchos autores, hoy en día estos son las herramientas más efectivas y de vanguardia de la Justicia Restaurativa, incluso más que la mediación.

Los Círculos de Diálogo son una herramienta muy flexible y con un amplio espectro de utilidad: desde la cohesión social, el aprendizaje de un tema, la resolución de conflictos de un grupo, hasta ser utilizados como mecanismo para la Justicia Restaurativa de conflictos con la Ley. Los Círculos para manejo de conflictos puede ser utilizado para problemas, necesidades o conflictos personales vinculados con un grupo o comunidad (es raro que existan problemas aislados), grupales e incluso comunitarios. Personas muy entrenadas y experimentadas, como Kay Pranis, han facilitado Círculos con más de 70 personas.

Te recomendamos utilizarlos para cualquier dinámica de integración o cohesión grupal, aprendizaje, o resolución de conflictos relacionados con temas de la empresa o equipo que se orienta.

Los Círculos de Paz, son una técnica ancestral de los grupos indígenas de Norteamérica y algunos de México. Se usan desde el festejo, la cohesión social, el aprendizaje, la planeación y hasta el manejo de conflictos en un grupo; incluso en la Justicia Restaurativa en problemas legales (sólo los expertos, no se le permite a la Orientadora manejar problemas legales con este manual y durante este proceso).

Estos tienen grandes ventajas y noblezas para resolver conflictos, como los siguientes:

Resuelve conflictos desde el origen, actúan por consenso (todos quedan de acuerdo), equilibra la relación individuo-colectivo, pues honran las necesidades y cualidades personales, al mismo tiempo atienden lo que beneficia al grupo o comunidad. Profundizan en la comunicación, motivan a las personas, hacen que el trabajo fluya más fácilmente, manejan los problemas de manera constructiva, promueven y provocan el pensamiento creativo, responden para adaptarse a cambios inesperados, permiten una perspectiva sistémica de los conflictos (con todos sus factores y actores), promueven el aprendizaje colectivo, nutren el ser integral de las personas, incrementan la justicia, invitan a la transformación social y son inclusivos, ya que sólo puede hablar quien tiene el objeto del habla, nadie puede interrumpir. Esto hace posible una verdadera democracia dando el mismo valor a todas y todos; otorga voz a cada integrante y neutraliza los liderazgos.



Caja de Herramientas

Para leer más, puedes ir al documento "Haciendo democracia con círculos", de Jennifer Ball, Wayne Cardwell y Kay Pranis (2010).

Desarrollo

1) Reglas mínimas

Las siguientes son algunas reglas mínimas para todo Círculo. Pueden aumentarse según los acuerdos del grupo, pero no pueden restarse a éstas:

1. Participación voluntaria, nadie debe de ser obligado a asistir.
2. Solo habla quien tiene la pieza del habla. Ninguno puede interrumpir, ni siquiera quien facilita, a menos que sea un detalle logístico.
3. Se fomenta que la voz de cada integrante se escuche; sin embargo, siempre que alguien prefiera no hablar se puede decir "paso". Nunca se obliga a alguien a hablar.
4. Escuchar al cuerpo y sus necesidades en la medida

de lo posible. Por ejemplo, ir al baño cuando sea necesario, pararse cuando se necesite o cambiarse de posición, etcétera.

5. Confidencialidad: no hablar de la información ajena con personas ajenas a éste y fuera del círculo. No generar chismes.

Quien facilita, abre el Círculo y lanza una o dos preguntas según las diferentes fases de su realización.

El proceso de manera general, consiste en hacer rondas por medio del objeto del habla donde cada quien opina en torno a la pregunta generada o a lo que quiera compartir en ese momento.

Se cierra cuando se haya cumplido su objetivo, haya consenso o cuando quien facilita lo vea adecuado. Aunque para conflictos no muy complejos una sesión de un par de horas es suficiente, habrá otros que necesitarán mucho más tiempo, incluso más de un proceso de Círculo. Esto depende del número de participantes y de la complejidad del tema.

2) Etapas y fases

La dinámica tiene cuatro etapas y cuatro fases:

1. Discernimiento: ¿Es el círculo la mejor manera de tratar este conflicto?
2. Preparación: ¿Qué necesitan las personas que participarán y yo para hacer el Círculo de este tema?
3. Realización. Las fases durante la experiencia son las siguientes:
 - 3.1 Introducción
 - 3.2 Creando confianza
 - 3.3 Tema o asunto
 - 3.4 Soluciones y cierre
4. Seguimiento.

(Nuestra América, 2009. Adaptado de Kay Pranis).

3) Preparación

1. Entrevistas personales con cada participante.

La preparación de los Círculos debe de ser proporcional a la complejidad del tema. Si bien, tomar una decisión sobre una actividad simple o un tema formativo puede llevarse a cabo en el momento, los Círculos para la resolución de conflictos debe tener una preparación que involucren a cada integrante y cada parte del conflicto. El diálogo y el acuerdo de manera personal con cada cuál para identificar si están dispuestos a buscar una solución entre las partes, seguir los valores que el grupo decida y escuchar a la otra parte o partes su punto de vista.

2. Planificación de detalles. Desde logística: fecha,

hora, lugar, objetos necesarios; dinámicas de apertura y clausura; las preguntas necesarias: para generar los valores y acuerdos, para presentarse, romper el hielo, para que cada participante hable de sí, comenzar el diálogo sobre el conflicto, profundizar si es necesario o si no hablan sobre el tema clave, formular soluciones, generar acuerdos, cerrar, entre otros.

3. Preparación personal: quien facilita debe haber comido y dormido adecuadamente, prepararse para enfocarse y escuchar, apagar el teléfono durante el Círculo, llegar antes de tiempo para estar relajado.

4) Elementos necesarios

A continuación se sintetizan los elementos y pasos necesarios para un Círculo de resolución de conflictos de acuerdo a Kay Pranis, pionera en Círculos de diálogo en la sociedad occidental. (2017):

1. Confirmación y preparación con cada participante.
2. Espacio privado.
3. Asientos formando un círculo (sin mesa en medio).
4. Centro: se puede colocar algo que sea simbólico para el tema a tratar.
5. Valores y acuerdos.
6. Pieza del habla (obligatoria, es lo que democratiza la participación).
7. Preguntas orientadoras.
8. Momento de cierre.

5) Esquema del Círculo (pasos)

1. Bienvenida a las personas participantes.
2. Ceremonia de apertura: se puede hacer una dinámica para abrir o simplemente invitar a disponerse, estar abiertos a escucharse a sí y a las demás personas.
3. Explicación del centro y la pieza del habla: si estos tienen un significado simbólico para el momento, se explica. Por ejemplo, la primera moneda que el equipo invirtió en su empresa. También se dice cómo esta pieza pasará en orden, de mano en mano, pudiendo hablar únicamente quien la tenga.
4. Se recuerda el propósito del círculo.
5. Ronda de introducción para presentar a cada integrante, de ser necesario y se les invita a compartir cómo está cada quién.
6. Valores y acuerdos. Cada participante deberá anotar un valor que considere crucial para trabajar el conflicto presentado y la descripción de ese valor. Cada quien compartirá en su turno. Posteriormente se generarán los acuerdos de cómo comportarse dentro del Círculo con base a lo antes expuesto. Por ejemplo, ¿qué valor crees que ayudaría en este proceso para no generar más daño?, ¿como ser humano, en tu mejor momento, quién eres (en una palabra o frase corta)?, ¿qué acuerdos serían importantes para hablar libremente y ser respetada?

7. Ronda narrativa. Algunas veces es necesario comenzar compartiendo historias personales que ayuden a conocer más sobre sí mismo. El objetivo es generar empatía, romper estereotipos y facilitar la comprensión entre quien participa. Quien facilita siempre comienza esta ronda hablando de su propia historia. Por ejemplo, ¿cómo te gustaría que te describiera tu mejor amigo?, ¿qué es lo que más te agrada de estar en esta empresa o colectivo? Narra alguna experiencia en donde hayas tenido que ceder el control o salir de tu “territorio conocido”.
 8. Explorando los conflictos. Se pasa la pieza del habla después de una pregunta relacionada con el tema clave o conflicto. Se puede hacer varias rondas sobre los sentimientos, impacto y preocupaciones que éste genera. Por ejemplo, ¿qué te preocupa sobre el tema/evento?, ¿cómo te ha afectado?, ¿cómo te sientes respecto al tema?, ¿cómo hemos contribuido a este conflicto?, ¿alguien tiene algo que aclarar con alguien más del Círculo?
 9. Generando planes para un mejor futuro. Se pregunta qué se puede hacer para reparar el daño, crear un mejor futuro y qué puede ofrecer cada quién para que esto suceda. Por ejemplo, ¿qué cambio te gustaría ver?, ¿qué debe suceder para generar un ambiente laboral saludable en nuestra empresa?, ¿cuál sería el primer paso hacia la solución de este problema?, ¿qué nos ayudaría a construir un futuro mejor respecto a este tema?
 10. Acuerdo. Se determina un plan o compromiso con que todas las personas participantes estén de acuerdo y les sea importante. Por ejemplo, se hace un plan con base en las respuestas de la ronda anterior (generando acuerdos para un mejor futuro).
 11. Aclarar las expectativas. Cada quien expresará cómo sabrán que ha mejorado la situación y qué tipo de seguimiento quieren para garantizar la integridad del proceso. Por ejemplo, ¿qué esperas que sea diferente después de este Círculo?, ¿cómo sabrías si las cosas han mejorado?
 12. Ronda de cierre. Cada quién compartirá lo que siente y piensa sobre el Círculo realizado. Se anuncia que el proceso ha terminado. Por ejemplo, ¿hay algo con lo que has estado cargando que te gustaría dejar atrás?, ¿dónde te ves avanzando?, ¿qué has aprendido?
 13. Agradecimientos a cada participante por estar ahí y por los esfuerzos para resolver el conflicto con respeto, lo cual permitirá la paz consigo y las demás personas implicadas.
 14. Cierre o ceremonia de clausura. Si se desea puede haber una dinámica especial para ello.
- Recuerda que a partir de que se presenta la pieza del habla y el funcionamiento del Círculo, cada paso se hace por medio de rondas donde cada persona expresa su voz en relación a la pregunta generada sólo en el momento en que la pieza del habla llega a sus manos. Esto se repite desde la Introducción hasta el Cierre.
- 6) El seguimiento** es muy importante y depende de la facilitadora:
- Es necesario revisar exhaustivamente lo que sucedió para aprender del proceso:
1. Si alguien vivió el Círculo de manera estresante o molesta, se platica de manera personal con ella.
 2. Se da seguimiento a más círculos si así se acordó.
 3. Se monitorea el cumplimiento de los acuerdos.
 4. Cada Círculo único, tanto como las personas y el tema que dialogan. Por eso, esta herramienta no es fija sino flexible, se puede adecuar siempre, buscando el mayor beneficio de sus integrantes.



Caja de Herramientas

Para profundizar más en la metodología de los Círculos, consulta el “Manual para Facilitación de Círculos de Diálogo en Instituciones Educativas. Adaptación del Manual para facilitadores de círculos de Kay Pranis” (2009).

Nota: ¿Cómo te puedes preparar para manejar situaciones de conflicto?

Antes de iniciar una conversación en conflicto, establece acuerdos claros. Es recomendable no hacer juicios; es decir, hablar en un lenguaje descriptivo (lo que vi, escuche, dije, hizo, hice...). Esta conversación amerita dar tiempo, no es inmediato. Es importante que pongan los intereses del grupo sobre los personales.

Se sugiere intervenir cuando se rompa uno de los acuerdos básicos. Por ejemplo: “Escuché que hiciste un juicio, dijiste ‘José es un flojo’. Te pido que uses un lenguaje descriptivo tal como acordamos al inicio de la conversación”.

De vez en cuando durante la conversación haz un resumen de ésta, invitándolos a reflexionar.

Retar al grupo. Por ejemplo: “Llevan 20 minutos hablando de lo mismo y no logran ponerse de acuerdo, de seguir así, ¿qué pasará con el equipo?, ¿por cuánto tiempo más necesitan continuar la conversación?”



Para saber más

Ve el siguiente video sobre el conflicto.



“El puente”

www.youtube.com/watch?v=XGtK87MUqVw

Nuestras reacciones frente al conflicto

Objetivo

- Identificar reacciones personales ante el conflicto.

Desarrollo

1. Presentarás diferentes escenarios al grupo y de manera individual cada persona responderá a ello, invitándoles a ser honestas:
 - Cuando me enojo yo...
 - Me siento más vulnerable frente al conflicto cuando...
 - Mi fortaleza en el manejo de conflictos es...
 - Mi gran debilidad en el manejo de conflictos es....
 - Evito confrontar directamente a alguien cuando...
 - En este equipo me gustaría ser capaz de manejar mejor los conflictos mediante mi capacidad para...
2. Posteriormente, en parejas compartirán sus respuestas (5 minutos por persona).
3. En plenaria compartirán las conclusiones a las que llegaron.
4. Al final preguntar ¿qué aporta este ejercicio al equipo?



Claves de Economía Social

¿Qué reacciones frente al conflicto ayudarían a hacerles frente dentro de una EES, congruentes a los valores cooperativos?

Reglamento

Objetivo

- Sentar las bases para que el grupo logre generar su propio reglamento.

Desarrollo

1. Es muy importante que al realizar la dinámica esté presente todo el equipo. Ésta comienza con la elección de roles: el relator, quien maneja del tiempo, el moderador.
2. Empezar por reflexionar sobre qué es un reglamento colectivo. Las siguientes preguntas pueden ayudar: ¿Qué piensan que es un reglamento?, ¿para qué sirve?, ¿es importante?, ¿quiénes deben tener un reglamento?, ¿quién debe hacerlo?
Para profundizar en el análisis se puede partir del siguiente ejemplo: ¿Creen que los equipos profesionales de futbol tienen un reglamento?, ¿qué pasaría si no lo tuvieran?, ¿ustedes como equipo consideran que sería importante tener uno?, ¿para qué lo necesitan?, ¿quién debe hacerlo?
3. Después de reflexionar juntos redactar el reglamento interno. Presentamos algunos de los puntos a considerar, pero es importante enfatizar que no todos son necesarios para todos los grupos. Habrá que analizar y ver cuáles de estas propuestas se adecúan a nuestro equipo.
4. Una de las herramientas y estrategias que permiten construir un equipo comprometido, solidario y con resultados concretos, es el reglamento interno. Con él podemos establecer los criterios que nos orienten a tomar las mejores decisiones previendo situaciones en el desarrollo del equipo. En cualquier organización o empresa, éste debe privilegiar la seguridad de quienes trabajan en ella. Además debe ser acatado por todos, sin distinción de cargo.
5. Las características principales que debe de tener un reglamento son:
 - Generalidad: aplica a todos.
 - Acotamiento: es medible, tiene sus límites específicos.
 - Especificidad: es objetiva en sus conceptos, persigue un fin común.
 - Claridad: no dejará margen de duda.
 - Imparcialidad: no dará preferencia a parte alguna sobre otra. (Answer, 2015)
 - Con el borrador del Reglamento, realizar la reflexión final en equipo desde las siguientes preguntas: ¿Qué valores debemos tener presentes para que éste se respete en el equipo?, ¿cómo sabremos que se está respetando?, ¿cuál es la intención de este reglamento? ¿Qué consecuencias habrá si no se respetan estas reglas?, ¿qué beneficios habrá si se cumplen?

A continuación sugerimos algunas orientaciones y preguntas a considerar en el reglamento:

Capítulo 1. GENERALIDADES

¿Para quién aplica este reglamento?, ¿a partir de cuándo empieza a funcionar? (anotar fecha)

¿Cuál es su objetivo principal?

Capítulo 2. INGRESO AL EQUIPO DE TRABAJO

Nombre de las personas socias actuales.

Condiciones para aceptar a nuevos socios.

¿Cómo se fomenta el ingreso de integrantes lo mismo para mujeres que para hombre?

¿Cómo se promueve la integración de personas lo mismo si tienen alguna discapacidad o no?

¿Cómo se permite la integración a la empresa sin reparar en la orientación sexual, religión, escolaridad, etnia o raza?

Capítulo 3. TOMA DE DECISIONES

¿Se escucha y toma en cuenta la voz de cada integrante lo mismo si es hombres que mujer, si tiene una preferencia sexual distinta a la de la mayoría del equipo, independiente de su raza?

Capítulo 4. LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS SOCIAS

Todos las personas socias tenemos derecho a...

¿Qué reglas son necesarias para fomentar la repartición equitativa del trabajo productivo en la empresa y el trabajo del cuidado/reproductivo en casa, lo mismo para hombres y mujeres?

¿Qué reglas ayudan a no repetir los estereotipos de género impuestos?

¿Qué reglas hay para aceptar la diversidad entre quienes integran la empresa y promover su desarrollo auténtico?

¿Qué pasa si una compañera de la empresa está embarazada?

¿Qué períodos de licencia se dará a quienes estén en el proceso de convertirse en padres y madres (cuánto tiempo)?

¿Las personas con bebés tienen espacios adecuados para su cuidado mientras trabajan?

¿Qué pasa si hay acoso?

Capítulo 5. LAS OBLIGACIONES DE LAS PERSONAS SOCIAS

Las obligaciones de las personas socias son...

Las actividades de las personas socias en la empresa son...

Capítulo 6. LA SALIDA DE LAS PERSONAS SOCIAS DEL EQUIPO

Condiciones para la salida de una persona socia...

Capítulo 7. LOS REPRESENTANTES O PERSONAL DIRECTIVO DE LA EMPRESA

Los representantes de la empresa son...

Requisitos para ser representante.

¿Cómo se elige de manera democrática a quien

representa o dirige la empresa?

¿Cuáles serán los ciclos rotativos?

¿Cómo se asegurará la misma participación de hombres y mujeres en puestos directivos?

Capítulo 8: UTILIDADES

¿Cómo se distribuirán y en qué se utilizarán las ganancias de la empresa (reversión, ahorro, capacitación, salud, otros)?

¿La ganancia de cada cual son acordes a su trabajo y no a su sexo, raza, orientación sexual, clase, religión?

¿Mujeres y hombres ganan la misma cantidad por el mismo trabajo?

Este reglamento se revisará cada (anotar periodo de tiempo)...

Nombre y firma de cada persona socia.



Claves de Economía Social

¿El reglamento incluye y considera los principios y valores de la ES?, ¿promueve la toma de decisiones democráticas y la participación?, ¿favorece la comunicación efectiva?, ¿abona a la transparencia y la autogestión?

Dimensión Social: la comunidad

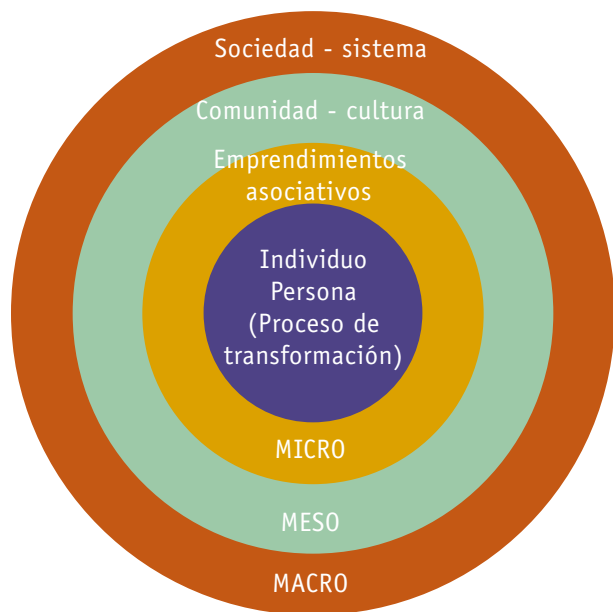
Para esta Plataforma es importante que las personas socias no se sientan aisladas y en función a un proyecto de beneficio únicamente individual o grupal, sino que se reconozcan como parte de una sociedad interconectada, situadas en un entorno y contexto determinado: su comunidad.

La posibilidad de generar un emprendimiento no es sólo una gran oportunidad para quienes participan en él, también es la oportunidad de pensar en alternativas que permitan resolver problemas colectivos y transformar el medio en que vivimos. Somos sujetos sociales que se ven influidos y que influyen en su entorno.

Desde la MAIEES se busca permear una perspectiva sistémica o ecológica del entorno social, es decir, donde se visualice cómo el todo se forma por las partes y lo que le pasa a una afecta a las demás y de alguna manera a sus estructuras. Esto nos permite identificar cómo lo que nos pasa a nivel individual, grupal, comunitario, lo *microsocial*, tienen que ver con factores *macrosociales*. Es decir, del entorno más cercano como el barrio o la comunidad, al más amplio como la sociedad y el país. Y viceversa, lo que pasa en lo personal y grupal, afecta a los distintos

niveles sociales.

El esquema que sigue ilustra esta relación de la persona, el grupo y el equipo, con la comunidad y la sociedad.



Por ejemplo, la falta de empleo y oportunidades es una problemática nacional para las personas jóvenes. Entre otras cosas, ésta tiene que ver con políticas sociales y económicas fallidas para el beneficio de los más, lo cual ha cerrado oportunidades a las juventudes. Sin embargo, esa condición de responsabilidad del Estado y la ciudadanía mexicana para con las juventudes, no exime a esta población de hacer algo al respecto, en relación con su realidad más próxima y con las personas más cercanas.

Para profundizar en esta perspectiva, específicamente respecto a las problemáticas de las juventudes en México, Rossana Reguillo (2010) introduce el concepto "inadecuación y desappropriación del yo". A continuación explicamos con más amplitud este término.

Al analizar las realidades juveniles, Reguillo remarca las enormes desigualdades que se palpan en las distintas condiciones de vida en nuestro país, donde 25 personas tienen ingresos superiores a 25 millones de habitantes. Hace notar que desde un punto de vista estructural puede afirmarse que existen claramente dos juventudes: "una mayoritaria, precarizada, desconectada no sólo de lo que se denomina la sociedad red o sociedades de la información, sino desconectada o desafiada de las instituciones y sistemas de seguridad (educación, salud, trabajo, seguridad), sobreviviendo apenas con los mínimos, y otra, minoritaria, conectada, incorporada a los circuitos e instituciones de seguridad, y en condiciones de elegir." (Reguillo, 2010)

También señala que el núcleo de desigualdad de ambos grupos se concentra en dos palabras clave: alternativas y acceso. Creemos que todos podemos recrear estas alternativas y posibilidades de acceso, en la medida en que nos hacemos conscientes de las estructuras que alienan y enajenan.

Para los jóvenes, las crisis estructurales del país impactan en una espiral de descapitalizaciones, de acumulación de desventajas (materiales y simbólicas), de negociaciones al límite con aquello que la sociedad sigue estableciendo como parámetros de una vida socialmente "exitosa". Por ejemplo, autonomía económica y familiar, empoderamiento o capacidad de agencia, compromiso y libertad balanceados por las opciones subjetivas, posibilidad de imaginar el futuro. La cara más dramática de esta descapitalización la pone en la tendencia actual a depositar en los individuos la total responsabilidad de su situación. Esto puede crear mucha presión y hasta culpa.

Hay en el ambiente una lógica instalada que tiende a "culpabilizar" a los jóvenes de la precariedad de sus propias vidas... Jóvenes de diversos estratos sociales asumen, como carencia propia, como una falta punible, su edad, aspecto, estilo, su falta de disposiciones y de capital objetivo, sus dificultades para insertarse -incorporarse- a las lógicas de la sociedad dominante. Muchos jóvenes se ven arrastrados hacia la aceptación cómplice o resignada de aquellas cosas que los marcan, los marginan, los precarizan, los excluyen. Esto tiene un enorme peso en la configuración de sus identidades, de su autopercepción como sujetos de derechos. No hay mayor adversario para la agencia juvenil que su propia y fatalista asunción de inadecuación social, política, laboral". (Reguillo, 2010)

Esto es lo que los sociólogos llaman "la inadecuación biográfica del yo", se refiere a la autopercepción del sujeto de que es responsable, de manera individual y a partir de sus propias decisiones, de su condición de vida. Son estas personas, quienes creen resultar inadecuadas para el orden social. Citando a Bauman (2001): "apartar la culpa de las instituciones y ponerla en la inadecuación del yo, ayuda o bien a desactivar la ira potencialmente perturbadora o bien a refundirla en las pasiones de la autocensura y el desprecio de uno mismo o incluso a recanalizarla hacia la violencia y la tortura contra el propio cuerpo."

Es así que se convierte en algo fundamental reconocer las realidades que nos limitan, para dejar de poner en el yo la responsabilidad única de nuestras condiciones y problemas. Es necesario el análisis de la situación y condición sociopolítica de la condición juvenil y de la realidad social en que vivimos. No para lamentarse, sino para encontrar, en medio de ella, alternativas de vida. En esta lógica, Reguillo incorpora otro concepto

fundamental, el de la “desapropiación del yo”, por el que alude a la subjetividad juvenil en continua tensión por constituirse.

La inestabilidad en el contexto, en las condiciones, arranca a los jóvenes la certeza de que su yo hubiera sido el mismo de no haberse presentado la situación que los lleva brincando hacia adelante: ellos y ellas son definidos por “la situación” (el encuentro con la migra, la negociación con algún narcotraficante, la pelea a muerte con otro joven la participación en una acción delictiva, lo que genera pérdida de control sobre el curso de vida y deviene biografías atrapadas por la contingencia”. (2010)

Considera que para muchos jóvenes mexicanos precarizados, el desafío y la lucha central consisten en reapropiarse o reinscribir su biografía en contextos de mayor estabilidad, con mínimas certezas de lugar, lealtades, solidaridades, garantías y especialmente reconocimiento. Para ello estas EES.

Por todo lo anterior, es crucial que cada integrante y en equipo, identifiquen qué es lo que pasa en su comunidad: los problemas que acontecen, las necesidades sentidas, los recursos con los que cuentan y las cualidades de su barrio o entorno. Además, sus recursos y cualidades propias como empresa y como personas, así como la manera en que, desde su colectivo, pueden abonar y beneficiar a su comunidad, a quien la habita. Para ello, lo más importante es comenzar por conocerla, a continuación se presentan tres actividades que les ayudarán en esta tarea, reconocer su lugar y lo que pueden hacer en ésta. Enfatizamos en este tema a fin de identificar que las juventudes, aunque a menudo se señalan como síntoma y culpables de problemas en el país, no es así. Si bien cada persona, grupo, la ciudadanía, las instituciones y el gobierno, son responsables de lo que hagan en su día a día por sus circunstancias y el bienestar de su comunidad, no existe una persona culpable de lo que pasa, sino cada parte de la sociedad es corresponsable de las problemáticas vigentes.

Es decir, las problemáticas que viven las poblaciones juveniles con alto grado de exposición y propensión a la

violencia, no son culpa de éstas, sino parte del entramado de un tejido social roído y desfigurado. Mismo que tienen la necesidad de tejerse de nuevo, con nuevas relaciones, propuestas y miradas para una juventud activa, creadora y responsable de sí, no culpable.

A continuación se presentan algunas estrategias diagnósticas que ayudan a identificar cómo las problemáticas individuales, grupales y microsociales tienen que ver con factores macrosociales, como la política social y económica, la cultura de violencia generalizada y normalizada, entre otros. Y viceversa, lo que sucede en lo concreto y próximo en el contexto microsocioal, impacta de alguna manera en lo macrosocioal, ya sea positivo o negativo. Desde esta visión nos separamos de posturas “culpables o víctimas”, y podemos movernos a posibilidades que nos permiten ser agentes de cambio sobre nuestra condición actual, de las personas a quienes más queremos y de nuestra comunidad.

Como se ha mencionado, es importante en este proyecto identificar las relaciones entre las condiciones macrosociales y las microsociales o locales, grupales e individuales. No estamos aisladas y es momento de aprovechar esa situación.

Diagnóstico comunitario de las juventudes: ¿Cómo nos vivimos como jóvenes?

Objetivos

- Identificar y nombrar los conceptos que creemos la comunidad tiene sobre las juventudes.
- Recuperar la autoimagen como jóvenes.
- Reflexionar sobre las disyuntivas que pueda haber entre el auto concepto como jóvenes y el del barrio o comunidad sobre ustedes.

Desarrollo

En equipo dialoguen y resuelvan los siguientes elementos de la matriz con base a su experiencia, sentir y pensar:

¿Quién dice la comunidad que somos? (en relación a su forma de ser)	¿Qué dicen que hacemos? (actividades en la comunidad, cómo pasan el tiempo)	¿Por qué dicen que lo hacemos?	¿Qué dicen que sentimos y queremos?
¿Quiénes somos? (en relación a su forma de ser)	¿Qué hacemos? (actividades que realicen en la comunidad, cómo pasan el tiempo libre)	¿Por qué decimos que lo hacemos?	¿Qué sentimos y queremos?

Reflexionar y comentar en equipo en torno a las siguientes preguntas:

¿Algo llama mi atención?, ¿de qué nos damos cuenta?

¿Hay diferencias entre lo que pensamos como jóvenes y lo que creemos que los demás piensan?

De manera personal, ¿quisieras decirle algo a mi comunidad o familia sobre lo que observo?, ¿a alguien en especial?, ¿de qué manera?

¿Identificamos problemáticas? Si sí, ¿cuáles?

¿Identificamos recursos (oportunidades, aspectos positivos)?, ¿cuáles?

¿Qué nos debe la comunidad?

¿Identificamos recursos (oportunidades, aspectos positivos)?, ¿cuáles?

¿Qué necesitamos como jóvenes de la comunidad y ésta qué necesita de nosotros?

¿Ya le han dicho a otras partes cómo se sienten, lo que necesitan y quieren?



Para saber más

Si desean profundizar en el análisis sobre las problemáticas y los recursos sociales, pueden ir al apartado de Diagnósticos comunitarios al final de esta dimensión.



Claves de Economía Social

¿Entendemos que las problemáticas sociales tienen que ver con factores múltiples y que no recaen en la responsabilidad de una sola persona o grupo?, ¿sabemos que la ES es una alternativa que busca construir desde lo más próximo y colaborativamente el bien común?, ¿qué podemos hacer como jóvenes en nuestra realidad, como grupo y en nuestra comunidad?

Conociendo a mi comunidad: ¿dónde vivo y con quién estoy?

A continuación se ofrecen diversas herramientas que ayudarán a conocer más sobre su barrio o comunidad, lo que piensan y sienten quienes la habitan, y también lo

que ustedes sienten en relación a ella. Recomendamos tener apertura por lo que escuchen, y mirar con ojos nuevos aquello que a su alrededor, seguramente hace mucho viene pasando.

Diagnóstico comunitario colectivo: ¿Cómo se vive en nuestra comunidad?

Objetivos

- Identificar las problemáticas y los recursos que percibe el equipo en su comunidad o barrio.
- Escuchar a diferentes agentes clave sobre las necesidades y los recursos de la comunidad.

Desarrollo

Esta dinámica consta de tres momentos: la mirada del equipo, la mirada de la comunidad y el análisis de las miradas.

En el primer momento deben organizarse y hacer el diagnóstico desde el interior del equipo. La fuente más importante para identificar el tema es tu propia experiencia: lo que ven en su comunidad, en la escuela, en el espacio público, lo que hace falta, lo que se puede cambiar o mejorar (CAUCE Ciudadano, 2017).

El segundo momento es harán un pequeño trabajo de campo con otras personas de la comunidad. Finalmente, en la última sesión harán un árbol de problemas de las situaciones que elijan.

1. Trabajo en el equipo: mirada del equipo. En el equipo, preguntarse por las problemáticas sentidas a nivel político, económico, cultural y social que desde su experiencia y visión permean su entorno. Pueden preguntarse ¿cuándo y dónde siento miedo?, ¿incomodidad?, ¿enojo?, ¿tristeza?, ¿qué no nos gusta de la comunidad? Tomar nota.

Cuestionarse también los recursos que ven en su comunidad a nivel político, económico, cultural, religioso y/o espiritual y social. Anotar. Pueden preguntarse, ¿cuándo y dónde me siento segura?, ¿cómoda?, ¿enojada?, ¿triste?, ¿qué nos gusta de la comunidad?

2. Trabajo de campo: mirada de la comunidad. A través de las estrategias para obtener información y las fuentes, además de su observación, elijan e implementen otras tres para conocer lo que piensan y sienten las personas de su comunidad sobre lo que pasa en ella. Hagan las mismas preguntas que se hicieron ustedes.

Estrategias para obtener información

- Tu observación.
- Entrevistas individuales o grupales (grupos focales).
- Cuestionarios.
- Leer libros, páginas de internet, revistas, manuales, artículos, noticias (es necesario revisar las referencias de lo que lees, también identificar con tu criterio si lo que dicen es verdadero o falso).
- Historia comunitaria-familiar.

Fuentes de información

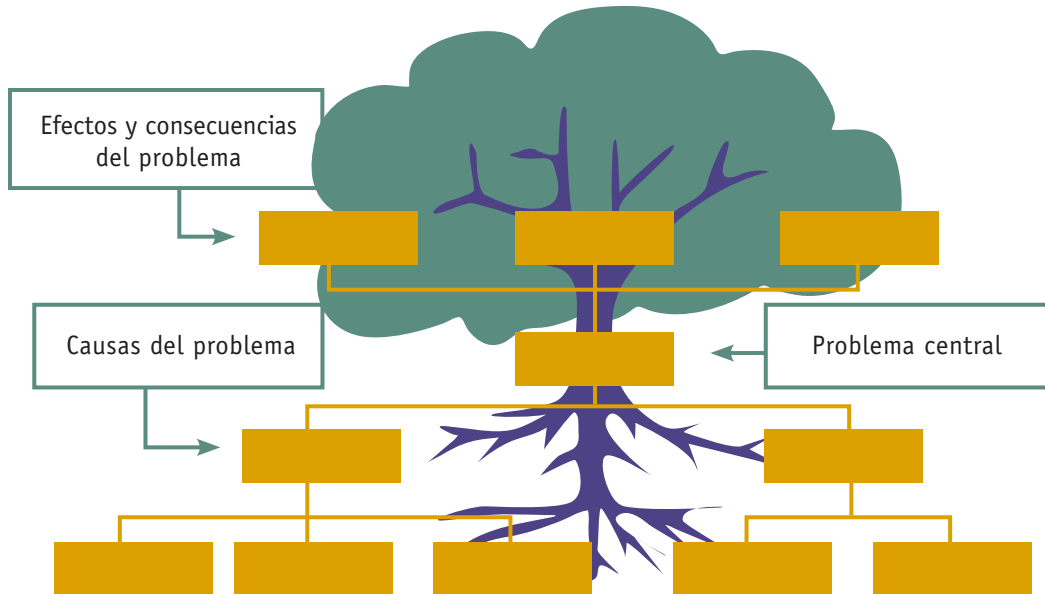
- Experiencia personal (la más importante).
- Grupos poblacionales (niñas, jóvenes, adultas, adultas mayores).
- Agentes clave (personas líderes comunitarias, políticas, religiosas, representantes, docentes, tutores, entre otros).
- Documentos sobre el problema (reportes, expedientes, noticias).
- Organizaciones civiles y gubernamentales.

- Bases de datos y organizaciones que investigan (INEGI, IMJUVE, CEPAL, OIT, ONU, etcétera).

Tomen nota y generen un resumen sobre lo encontrado (si son entrevistas o grupos focales, pedir permiso para escribir o grabar).

3. Árbol de problemas: análisis de las miradas. A través de lo identificado, seleccionen una o dos problemáticas que más llamen su atención y hagan un árbol de problemas con cada uno. En el tronco colocar el problema o necesidad, en las raíces colocar las causas y en la copa los efectos o consecuencias de dichas causas.

Reflexionen sobre las posibilidades que como empresa y como equipo de personas pueden impactar positivamente en su comunidad, identificando lo que abona y ataca las causas de los problemas seleccionados y sus consecuencias.



Si lo desean, pueden tomar en cuenta la información de este diagnóstico para el desarrollo más profundo de su bien o servicio.

Si es posible, intencionar y planear un momento para devolver los resultados del diagnóstico a quien participó en él y al resto de la comunidad. Es importante que si se pide información a la comunidad para una investigación, se les den los resultados o las posibles conclusiones analizadas.

más grande que sí misma y busca responder a las necesidades de ésta?



Claves de Economía Social

¿La empresa tiene empatía con las necesidades de su comunidad o barrio?, ¿se siente parte de una comunidad

Mapeo colectivo

Objetivos

- Identificar las necesidades, las problemáticas y los recursos de la comunidad o el barrio.
- Analizar la relación entre la empresa y la comunidad.
- Conocer la estrategia del mapeo para reconocer nuestro barrio o comunidad.
- Identificar esta forma de diagnóstico colaborativo.

Una de las formas de analizar nuestra realidad es hacer un mapeo del territorio. Esta metodología propone utilizar un mapa, puede ser desde muy específico como un barrio o una población, o más amplio que incluya una ciudad o una región entera, dependiendo de qué queremos identificar, será el tipo de mapa que necesitemos. La idea es tomar un poco de distancia de nuestra realidad y verla desde otra perspectiva, utilizando a la geografía y cómo las personas viven en ese territorio.

El mapeo debe ser un ejercicio colectivo (con grupos tan grandes como los mapas lo permitan), donde a partir de preguntas generadoras, pensemos nuestra realidad y a partir de ello, estrategias para incidir en ésta. Se recomienda hacerlo con la comunidad o el grupo poblacional clave. Entre más diverso, mejor.

Desarrollo

- Una vez seleccionado y convocado el grupo, preparar las preguntas generadoras que ayudarán a recopilar información. Algunas preguntas que pueden servir para esto son:
 - ¿Cómo es el territorio en donde vivimos?
 - ¿Qué características tiene?
 - ¿Qué problemáticas se viven? (económicas, políticas, sociales)
 - ¿Qué estrategias han surgido para atender estas problemáticas?, ¿quienes participan en ellas?
- Después de dialogar las respuestas entre varias personas sobre de las problemáticas mencionadas se seleccionan las principales. Por ejemplo: violencia intrafamiliar, falta de luz eléctrica, basura, robos, desempleo, etcétera. También de los recursos o cualidades del barrio o comunidad, de las capacidades que tiene que puedan ayudar a mejorar sus conflictos, generar un alista y colocar las imágenes pertinentes, por ejemplo, un centro comunitario al que las personas tengan confianza, un plantío de maíz con un elote, etcétera. Para cada problemática se utiliza una imagen que la caracterice en el mapa. Como ejemplo se puede utilizar un dibujo de una moneda tachada cuando se quiera indicar desempleo.
- Los participantes deben colocar de manera gráfica en el mapa los elementos, las problemáticas y los recursos seleccionados, así como los diferentes actores (ya sean individuales o colectivos) que inciden en el territorio. También, pueden ubicarse las principales problemáticas y las soluciones que han surgido.



Para saber más

Visita la experiencia de mapeo de la Victoria Emergente, colectivo que ha revolucionado la manera en que los jóvenes transforman sus barrios.



“La Victoria emergente”

<https://www.facebook.com/lavictoriaemergenteac/videos/1032014500273599/>



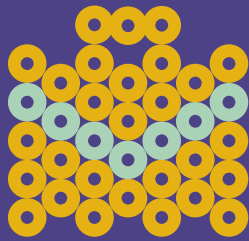
Caja de Herramientas

Para profundizar en los diagnósticos puedes revisar en la Caja de Herramientas el Diagnóstico comunitario con la infancia de tu barrio, y la herramienta Mapeo Territorial. Te sugerimos ver el Manual de Mapeo Colectivo creado por el Colectivo Iconoclasistas.



Claves de Economía Social

¿Qué es lo que más se produce?, ¿quiénes lo producen?, ¿qué posibles redes puede haber para que la producción, el consumo y la comercialización, sea más fácil y se ahorre?, ¿hay oportunidades de grupos de ahorro?, ¿las redes pueden colaborar para el grupo más afectado por el problema?



DIMENSIÓN EMPRESARIAL



MAPA

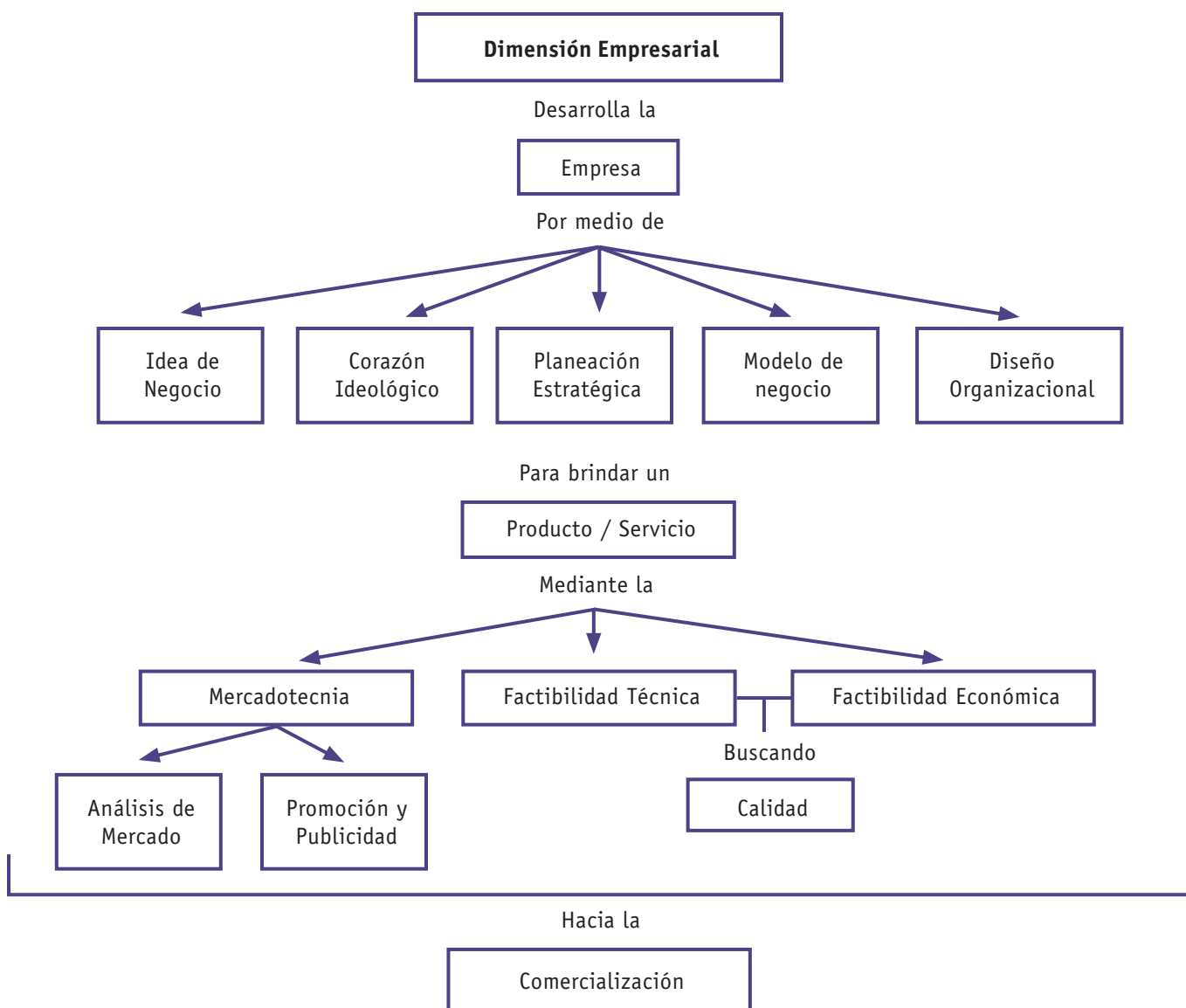
Síntesis

Los contenidos de esta Dimensión pretenden integrar los conceptos empresariales que ayuden a identificar los elementos clave para el desarrollo de una empresa desde una perspectiva de Economía Social. Las actividades y las herramientas que complementan los contenidos permitirán a las Orientadoras diseñar y construir su idea de negocio, concretar su producto y delimitar su comercialización.

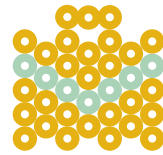
Aprendizaje esperado

Al finalizar esta Dimensión la Orientadora será capaz de:

- Identificar y comprender los conceptos clave del desarrollo empresarial eficaz.
- Resolver la integración y el manejo de los elementos empresariales durante cada proceso.
- Guiar a las personas socias en cada proceso empresarial para su desarrollo eficaz.



DIMENSIÓN EMPRESARIAL



Objetivos

- Integrar conceptos empresariales e identificar los elementos clave para el desarrollo de una empresa formada por jóvenes.
- Manejar una serie de herramientas que permitan al joven diseñar, construir y validar su idea de negocio desde una perspectiva de Economía Social con enfoque cliente- mercado.

Idea de negocio

Cómo hacer tu idea de negocio

Este ejercicio se realiza para grupos que comienzan una iniciativa empresarial. Si ya están funcionando, se sugiere ir al tema de Corazón Ideológico; aunque también pueden realizarlo para fortalecer su actividad actual.

Objetivo

- Definir una idea de negocio que pueda ser desarrollada por el grupo, tomando en cuenta sus intereses y potencialidades, el medio ambiente, el contexto socio-económico y cultural en que se encuentran.

Desarrollo

1. Pedir a los integrantes que expliquen en sus palabras qué es un negocio y qué es una empresa. Anotar

coincidencias.

2. Pedir que describan algún negocio exitoso, identificar y escribir características.
3. Explicar qué es una idea de negocio y analizar distintas posibilidades de emprendimiento: económico, social, cultural, etcétera.
4. Presentar y completar la matriz de emprendimiento y completarla. Esto se puede llevar varias sesiones.
5. Realizar el ejercicio “Lo que hago y lo que sé” individualmente, después construirlo de manera colectiva. Vaciar en la primera columna de la Matriz.
6. Realizar el ejercicio “Identificando necesidades de mi entorno”, individualmente, después construirlo de manera colectiva. Vaciar en la segunda columna de la Matriz.
7. Resolver grupalmente el ejercicio de “Sondeando el mercado”. Vaciar en la tercera columna de la Matriz.
8. Una vez integrada la Matriz, hacer una síntesis a través del ejercicio “Pre-factibilidad de la Idea de Negocio”.

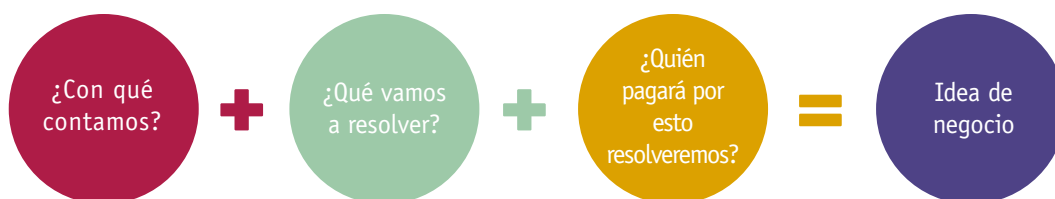
Cuando un grupo quiere empezar un negocio es importante tener una estrategia clara ir desarrollar la Idea de Negocio, es importante:

- a) Dejar que el grupo tome el liderazgo para desarrollar la idea (con paciencia).
- b) Tener un enfoque de mercado (no promover ideas sin un mercado validado).

La construcción de una idea de negocio tiene varias fases: la identificación de las habilidades y los recursos de los emprendedores, la identificación de una o más necesidades a resolver y la validación del mercado.



En otras palabras:



Estas ideas se sintetizan en la Matriz de Emprendimiento, la cual también muestra las macro-tendencias actuales de los negocios y aspectos clave a tomar en cuenta.

HOY CONTAMOS CON	NECESIDADES DEL ENTORNO INMEDIATO	NECESIDADES DEL ENTORNO INMEDIATO	ASPECTOS DEL CONTEXTO A TOMAR EN CUENTA	MACRO-TENDENCIAS
<i>Activos físicos e intelectuales con los que se cuenta</i>	<i>¿Qué necesitan las personas, familias, comunidades, el medio ambiente y los negocios de la zona? (productos y/o servicios)</i>	<i>Ubicar necesidades de productos y servicios en otras zonas, que puedan ser atendidos por el grupo</i>	<i>Aspectos culturales, religiosos, socio-políticos, económicos, ambientales, geográficos a tener en cuenta para la propuesta</i>	<i>¿Qué están valorando hoy los mercados? ¿Cuáles son sus tendencias?</i>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Tecnología • Agua 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Tecnología • Agua 	Negocios vs valores	Medio Ambiente
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Diversión • Educación • Alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversión • Educación • Alimentos 	Valores a resaltar	Salud
Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Comercios • Ahorro y crédito • Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercios • Ahorro y crédito • Transporte 	Prejuicios	Tecnología
Materia prima	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Servicios de mensajería 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Servicios de mensajería 	Relaciones políticas	Información
Unión	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia • Abarrotes • Limpieza 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia • Abarrotes • Limpieza 	Problemáticas sociales y ambientales	Experiencia
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Salud • Guarderías y/o estancias 	<ul style="list-style-type: none"> • Salud • Guarderías y/o estancias 	Aspectos religiosos	Economía colaborativa
Contactos	<ul style="list-style-type: none"> • Mascotas • Vestido • Calzado 	<ul style="list-style-type: none"> • Mascotas • Vestido • Calzado 	Aspectos religiosos	Personalización
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado personal • Cuidado especializado 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado personal • Cuidado especializado 	Normativas	Cuidados especiales (tercera edad, niños, enfermos)
Inmuebles	<ul style="list-style-type: none"> • Papelerías • Talleres mecánicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Papelerías • Talleres mecánicos 	Leyes	
Maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> • Composturas • Publicidad • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Composturas • Publicidad • Comunicación 	Entre otros	Entre otros
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria • Insumos agrícolas 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria • Insumos agrícolas 		
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar en grupo • Entre otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar en grupo • Entre otros 		



Casos de Economía Social

Mazolco forma parte de una comunidad campesina del estado de Puebla (estado de origen del maíz), donde aún se conservan los métodos de cultivo tradicionales de este grano. El pueblo de Ozolco está ubicado a 2600 metros sobre el nivel del mar, en las faldas de los volcanes Popocatepetl, e Iztaccíhuatl; con un fuerte arraigo a la cultura náhuatl, la gente aún produce sus alimentos, transformando y consumiéndolos de la manera tradicional, principalmente son productos obtenidos por el sistema de la milpa siendo los más importantes el maíz, el frijol, la calabaza y el pulque.

A Mazolco lo conforma un equipo de jóvenes motivado por conservar su identidad, darle valor al campo, ofrecer empleo local y mitigar la migración, a través de la elaboración de productos de maíz azul, asegurando calidad y sabores únicos. Mediante su comercialización, la empresa contribuye a la subsistencia de las tradiciones culturales en torno al maíz, promueve el auto empleo de productores rurales y sus familias, así como el rescate genético del maíz en México y la conservación del medio ambiente. Ellos innovaron en su idea de negocio con la creación del helado de maíz azul y otros productos con ingredientes mexicanos naturales como base.



Para saber más

Visita la página de Facebook de Mazolco.



<https://www.facebook.com/Mazolco-1417705821820051/timeline>

Pre-factibilidad de la Idea de Negocio

Ejercicio 1. Lo que hago y lo que sé

- ¿Qué estudios has realizado?
- ¿Has participado en otros cursos, talleres, etcétera?, ¿cuáles?
- ¿En qué has trabajado?
- ¿Qué te gusta hacer y haces bien? (coser, maquillar, adornar, cocinar, vender, curar....)
- ¿Qué cualidades personales tienes?

- Actualmente ¿trabajas fuera de casa?, ¿en qué? (una empresa formal o no)
- ¿Qué recursos materiales podrías aportar/compartir para este nuevo negocio? (espacio, vehículo, materiales, equipo, relaciones...)
- ¿Cuentas con equipo de trabajo o máquinas de alguna clase?
- ¿Conoces a personas que sean dueñas de empresas?, ¿qué producen, qué desperdicio se genera, qué negocio podrías hacer con ellas?
- ¿Conoces algún grupo, empresas, etcétera, que necesite algún servicio? Descríbelo.
- ¿Conoces personas que podrían darte ideas y apoyo para iniciar un negocio?
- ¿Con cuánto tiempo cuentas a la semana para este nuevo negocio? (horas)

Posteriormente, se realiza un ejercicio colectivo donde se concentran las habilidades y los recursos de todos para generar las del grupo. Se retoman las mismas preguntas, pero con un enfoque grupal.

Ejercicio 1.1 Lo que hacemos y sabemos

- ¿Qué conocimientos se comparten en el grupo?
- ¿Qué habilidades, cualidades y competencias concentra?
- ¿Qué experiencia tiene el grupo?
- Tiempo total del grupo para el desarrollo del negocio.
- Recursos materiales con los que se cuenta para su desarrollo.
- Relaciones con las que cuenta el grupo para el negocio.

Esta información se integra a la primera columna de la Matriz.

El segundo momento consiste en guiar al grupo en la identificación de necesidades cercanas y lejanas, que puedan transformarse en una oportunidad de negocio. Se sugiere hacer el ejercicio primero de manera individual y posteriormente, en plenaria sacar conclusiones grupales e **identificar una o más oportunidades de negocio**.

En ocasiones puede ser que este proceso no sea suficiente para visualizar una oportunidad de negocio, en ese caso, la Orientadora puede sugerir algunas, el grupo puede ampliar su investigación con otros contactos, etcétera.

Los resultados de este ejercicio alimentan las columnas 2 y 3 de la Matriz.

Ejercicio 2. Identificando necesidades del entorno

- a) A través de los trabajos que has realizado ¿te has dado cuenta de productos o servicios que faltan o que se pueden mejorar?
- b) ¿Qué necesidades tienes que no estás resolviendo actualmente?
- c) ¿Qué necesidades detectas en tu colonia/comunidad? (ver la Matriz de Emprendimiento)
- d) ¿Dónde haces tus compras?
- e) ¿Qué compras fuera de tu colonia (incluyendo servicios)?, ¿por qué lo compras fuera?
- f) ¿Qué te gustaría poder comprar (cosas o servicios) en tu colonia?
- g) ¿Has pensado en algún negocio que se pueda poner en tu colonia?, ¿fuera de ella?
- h) Si tuvieras el dinero suficiente, ¿qué negocio pondrías?, ¿por qué?

Una vez identificadas una o más oportunidades de negocio, éstas deben pasar la “prueba de fuego” del mercado. Se propone que el grupo realice para cada una, un sondeo de mercado según describe en el siguiente ejercicio.

Ejercicio 3. Sondeando el mercado

- a) Ubiquen algunos negocios que ofrezcan los mismos productos y servicios (o que se parezcan) a la oportunidad de negocio identificada. Anoten los siguientes datos de al menos tres de ellos:
 - Nombre del negocio
 - Ubicación
 - Qué vende
 - Precios
 - Horarios
 - Servicios
 - ¿Qué les gusta del negocio?, ¿qué no les gusta?

Su emprendimiento, ¿qué tendría de diferente?
Otros datos que te parezcan importantes

- b) ¿Conocen personas a las que pudieran interesarles sus productos y servicios? Hagan una lista
- c) Realicen una pequeña encuesta para estas personas, pregunten cosas como:
 - Si les gustaría tener un producto o servicio como el que ustedes proponen
 - ¿Dónde les gustaría encontrarlo?
 - ¿Dónde lo encuentran actualmente?
 - ¿Qué mejorarían de lo que consumen ahora?
 - ¿Cuánto pagan actualmente?
 - ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por un producto como el suyo?
 - Recomendaciones varias
- d) Revisen el directorio telefónico y hagan una lista de los negocios que ofrecen productos y servicios de la oportunidad de negocio detectada. Llamen o visiten los que más les llamen la atención. Inclúyanlos en el listado del punto número 1.
- e) Revisen en internet ideas o experiencias similares. Pueden hacerlo en www.google.com
- f) En conclusión, la idea de negocio identificada:
 - ¿Está muy competida o no?
 - ¿Qué opinan los posibles clientes sobre la misma?

El sondeo confirmará o no, la posibilidad de que la oportunidad detectada sea viable de primera instancia. Es común que en esta etapa se vayan eliminando algunas opciones y se queden una o dos. Con éstas se procede a desarrollar el ejercicio de aterrizaje de pre factibilidad.

Ejercicio 4. Estudio de pre-factibilidad

a) Mercado

1. Análisis de la competencia.

Realicen una tabla comparativa de al menos cinco negocios iguales o similares.

Nombre	Ubicación	Productos y servicios	Precios	Tipo de clientes	Aspectos positivos	Aspectos por mejorar

Conclusiones:

- ¿Cuál es el competidor más completo?, ¿cuáles son sus fortalezas?, ¿qué les gusta más de él?, ¿qué necesidad resuelve el producto o servicio?
- ¿Cuáles son las características que se repiten en los clientes de todos los competidores?, ¿esto qué les dice?
- ¿Qué necesidades no están cubriendo estos negocios?

2. Definan algunas de las características de las personas o empresas que pueden comprar su producto o servicio.
 - Sexo
 - Edad
 - Ubicación
 - Cantidad de dinero a pagar por el producto
 - Expectativas
3. Hagan o fabriquen muestras físicas del producto (aunque sean sencillas).
4. Vendan u ofrezcan esas muestras.
5. Realicen una encuesta con las personas que compran o no el producto.
6. Conclusiones:
 - ¿Qué opina la gente sobre el producto o servicio?
 - ¿Qué les pareció el precio, la presentación, el contenido, la imagen, etcétera?
 - ¿Qué se puede mejorar?
 - ¿Qué tiene de diferente con respecto a la competencia?
 - ¿En qué lugares o través de qué medios se podría vender el producto o servicio?
 - ¿Cuáles serán los principales retos de nuestro producto o servicio?
 - ¿Qué necesidad resuelve?

b) Aspecto Financiero

1. Hagan una lista de todos los materiales o insumos que involucran la generación del producto o el servicio (lo más completa posible). Si son muchos, elegir los 10 más importantes.
2. Investiguen los costos de cada uno de los puntos de la lista anterior. Se sugiere ubicar al menos tres proveedores para los insumos más importantes.
3. Hagan una lista de los costos indirectos involucrados en un mes, como:
 - Luz
 - Gas
 - Teléfono
 - Transporte
 - Permisos
 - Sueldos
 - Impuestos
 - Renta
 - Otros
4. Calculen el costo de los productos incluyendo:
 - Material + proporcional de indirectos (divide el total de indirectos entre el número total aproximado que piezas o servicios que se darán por mes).
5. Analicen si el costo está por debajo del precio de venta de los competidores o del que los posibles clientes están dispuestos a pagar.
 - Si el costo es por arriba, vuelvan a checarlos.
 - Si el costo es por abajo, calcula el porcentaje de utilidad que puede tener el producto o servicio, teniendo en cuenta a la competencia y la disponibilidad a pagar.
6. Una vez con el precio de venta y el margen de utilidad, calculen ¿cuántos productos o servicios al mes se tienen que vender para cubrir los costos indirectos?
7. Hagan una lista de la inversión que se requerirá para desarrollar la Idea.
8. Calculen un promedio de producción ideal al mes. Con base en ese promedio definan:
 - Espacio requerido en metros cuadrados
 - Renta del espacio
 - Remodelación del espacio
 - Maquinaria y equipo
 - Permisos
 - Material para iniciar la producción
 - Impuestos
 - Luz, gas, agua
 - Capital para funcionar al menos tres meses sin ingresos (sueldos, rentas, materia prima, luz, gas, agua...)
 - Teléfono
 - Transporte
 - Otros

c) Conclusiones

- a) Redacten unos párrafos describiendo la Idea de negocio.
- b) ¿La idea parece ser un buen negocio?
- c) ¿Hay mercado real y accesible para los productos y servicios?
- d) ¿Los costos dejan un margen de utilidad adecuado? (varía de acuerdo a cada negocio)
- e) ¿Qué recursos son necesarios y cuáles están a nuestro alcance?
- f) La idea de negocio ¿está alineada con los objetivos y proyectos personales de cada miembro del grupo? (para ello puedes apoyarte de lo obtenido en la actividad de Proyecto de Vida de la Dimensión Social)
- g) ¿Está alineada con los objetivos comunes del grupo?
- h) ¿Contribuye a mejorar necesidades sociales y al cuidado del medio ambiente?
- i) ¿Es innovadora?

Recordar que la Idea de negocio describe el producto o servicio que se pretende ofrecer al mercado, es importante pues:

- Ofrece rentabilidad a largo plazo.
- Tiene una alta dosis de innovación.
- Podemos apreciar del bosquejo general de nuestro negocio.
- Permite incluir talentos y recursos de los miembros del grupo y encauzarlos.
- Responde a una necesidad de los clientes, que puede solucionar un problema o deseo humano y contribuye al cuidado del medio ambiente, los vínculos comunitarios y la calidad de vida (buen vivir).

Una buena idea no significa que se pueda traducir en una oportunidad de negocio, ya que la clave para el éxito se encuentra relacionada con la aceptación de la idea en el mercado, pues si el mercado no responde positivamente ante esta propuesta, solo se quedará en una buena idea y no podrá materializarse en un negocio. (Infoautónomos, 2014)



Para saber más

Acerca de tu idea negocio y cómo valorarla puedes leer el artículo siguiente:



“Identifica y valora tu idea de negocio”
<https://infoautonomos.economista.es/ideas-de-negocio/identifica-y-valorar-tu-idea-de-negocio-autonomo/>



Claves de Economía Social

Esta idea de negocio, ¿es afín a los principios y valores de la Economía Social? ¿permite el desarrollo humano, social y económico de manera participativa y democrática entre las personas socias?

Corazón ideológico

El corazón ideológico representa la “razón de ser o de existir” de la empresa, es decir, aquello con lo que se identifican y que expresa el motivo por el que se creó y lo que ofrece al mercado. Sirve para inspirar a la gente que pertenece a la empresa.

Esta serie de ejercicios es muy importante pues aporta las ideas rectoras de la EES y son el punto de referencia para la toma de decisiones operativas y estratégicas. La Orientadora los puede abordar nuevamente en caso de tensiones internas en el grupo, cambios importantes en el mercado, etcétera.

Es fundamental que cada miembro de la EES tenga por escrito y a la mano la Misión, la Visión, los Valores y la Oferta de Valor, incluso que puedan ser verbalizadas por todos sin necesidad de leerlas.

Misión

Objetivos

- Desarrollar la Misión de la empresa.
- Lograr que la Misión genere empatía.
- Sentar las bases para el desarrollo de una cultura de identificación en la organización.

Desarrollo

1. Explicación de la parte teórica del concepto de Misión para lograr que se familiaricen con él.
2. Analizar y comentar las misiones que el grupo trajo para poder identificar sus características y si cumplen con lo revisado.
3. Construir la Misión con el grupo, involucrar a todos los integrantes para que participen en su elaboración, pues se busca que se identifiquen con ésta.
4. Redactar la Misión tomando en cuenta la aportación de cada miembro del grupo.
5. Preguntar cómo se sintieron con la elaboración de ésta y si les comunica algo.

Las frases que integran una Misión deben ser tan poderosas que motiven a los miembros de la empresa. Está enfocada en el presente, es decir, en lo que se está haciendo. Al construirla hay que contemplar los siguientes elementos:

- Definir la idea central, lo que motivó a hacer la empresa.
- Debe lograr que los miembros se identifiquen con la Misión.
- Debe ser realista y posible.
- Debe ser única y dar un completo panorama de que hace la empresa.

Ejemplos de Misiones

Las Misiones pueden ser muy extensas o breves, algunas sencillas y otras complejas.

Empresas de Economía Social

CORPORATIVO MONDRAGÓN (*Unión de empresas cooperativas, una de las más grandes en el mundo*)

Es una realidad socioeconómica de carácter empresarial, integrada por cooperativas autónomas e independientes, con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos de nuestra Experiencia Cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo, que:

Se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección.

Impulsa la participación y la integración de las

personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas, que desarrollan un proyecto común armonizador del progreso social, empresarial y personal.

Promueve la formación e innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas, y Aplica un Modelo de Gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la Cooperación.

PASCUAL (Boing)

Somos una sociedad cooperativa mexicana dedicada al proceso de pulpa y jugo de frutas para la elaboración, envasado, distribución y comercialización de bebidas naturales, saludables y nutritivas de alta calidad, comprometidos en deleitar y satisfacer las expectativas de los consumidores de todas las edades, contribuyendo al bienestar integral de nuestra cooperativa y del mundo.

YOMOL A'TEL (Unión de cooperativas tzeltales)

Establecer, junto a los pueblos indígenas y sectores vulnerables, procesos integrales de economía social y solidaria que aporten a la construcción del lekil kuxlejalil (buena vida), dignificando la vida.



Para saber más

Conoce la página de Pascual Boing y Yomol A'tel



<http://www.pascual.com.mx/nosotros/>



<http://www.yomolatel.org/#filosofiancla>

Para redactar la Misión de la empresa se comienza por contestar las siguientes preguntas

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué hacemos?
3. ¿Cómo lo hacemos?
4. ¿Para quién lo hacemos?
5. ¿Por qué lo hacemos?
6. ¿Para qué lo hacemos?

Posteriormente, se procede a integrarlas en una sola frase.

Se lee en voz alta y se procede a validarla con las siguientes preguntas

1. ¿Es clara y entendible?
2. ¿Es realista y posible?
3. ¿Define por completo a la empresa?

Si es necesario se reformula la redacción. Por último, se vuelve a leer y se reflexiona sobre el sentir del grupo.

Como grupo

1. Nos gusta?
2. ¿Nos sentimos identificados?
3. ¿Qué emoción nos genera?
4. ¿La frase es clara y entendible para todas las personas socias?
5. ¿Todas las personas socias entendemos lo mismo?
6. ¿A nuestros clientes les queda claro qué es lo que ofrecemos?
7. ¿La frase es motivadora para el grupo y nos da la identidad que buscamos?



Claves de Economía Social

Reflexionar si la Visión planteada incluye alguno o varios de los principios y valores de la ES, por ejemplo: ¿está redactada en singular o plural?, ¿incluye algún concepto de grupo, cooperación, unión, solidaridad, democracia, participación, cuidado del medio ambiente, equidad de género e inclusión a la diversidad...?

Visión

Objetivos

- Desarrollar la Visión de la empresa.
- Lograr que la Visión genere empatía.
- Lograr que la Visión está alineada a la Misión.

Desarrollo

1. Explicación de la parte teórica del concepto de Visión para lograr que se familiaricen con él.
2. Analizar y comentar las visiones que el grupo trajo para poder identificar sus características y si cumplen con lo revisado.
3. Construir la Visión con el grupo, involucrar a todos los integrantes para que participen en la elaboración, ya que se busca que se identifiquen con lo que pongan.
4. Redactarla tomando en cuenta la aportación de cada

miembro del grupo.

5. Revisar que está alineada a la Misión.
6. Preguntar cómo se sintieron con su elaboración y si les comunica algo.

En la Visión se reflejan las aspiraciones más importantes de la empresa, hacia dónde quiere llegar y un sentido de compromiso con la intención de cumplirla. También se puede entender como un conjunto de ideas a alcanzar en el futuro que deben ser retadoras, pero realizables. Responde a la pregunta ¿cómo nos queremos ver en cinco o diez años?

Ejemplos de Visiones

Empresas de Economía Social

MONDRAGON

Queremos llegar a ser personas comprometidas y con identidad cooperativa que configuran un Grupo empresarial rentable, competitivo y emprendedor en un contexto global; que aplican un modelo socio empresarial de éxito, ofreciendo soluciones integrales al mercado en base a la experiencia, conocimiento, innovación, intercooperación, alianzas estratégicas, atracción, impulso y generación del talento; y que genera recursos suficientes para aportar empleo de valor añadido y el desarrollo sostenible del entorno.



Para saber más

Explora la página del Corporativo Mondragón.



<https://www.mondragon-corporation.com/sobre-nosotros/>

PASCUAL (Boing)

Nos vemos como una sociedad cooperativa 100% mexicana y productiva líder en el mercado nacional e internacional de bebidas a base de frutas naturales, saludables y nutritivas, comprometidos con la excelencia de nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes, a fin de lograr elevar la calidad de vida de todos los que la integramos y la sociedad en general.

La Visión responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo nos vemos en 5 años?
- ¿En dónde?
- ¿Con quién?
- ¿Cómo? (recordar el enfoque humano, social, empresarial y ambiental) (Vancevich; et.al., 2009).

Posteriormente, se procede a integrarlas en una sola frase.

Se lee en voz alta y se valida con las siguientes preguntas

1. ¿Es clara y entendible?
2. ¿Es realista y posible?

Si es necesario se reformula. Por último, se vuelve a leer y se reflexiona sobre el sentir del grupo.

Como grupo:

- ¿Nos gusta?
- ¿Nos sentimos identificados?
- ¿Qué emoción nos genera?
- ¿La frase es clara y comprensible para todas las personas asociadas?
- ¿Cada integrante entendemos lo mismo?
- ¿A nuestros clientes les queda claro qué es lo que ofrecemos?
- ¿Es motivadora para el grupo y congruente con nuestra identidad?
- ¿Sabemos cómo lo vamos a lograr?
- ¿Incorpora valores y principios claves de ES?

Resulta fundamental que la Misión y la Visión estén alineadas, una forma sencilla de probar esto es reflexionando, **¿realizando continuamente la Misión que hemos definido, lograremos llegar a la Visión?**

Si la respuesta es no, habrá que revisarlas hasta lograr su alineación. Es común que se definan Visiones poco realistas, lo que a la larga puede generar decepción en el grupo.



Claves de Economía Social

Reflexionar si la Visión planteada incluye alguno o varios de los principios y valores de la ES, por ejemplo: ¿está redactada en singular o plural?, ¿incluye algún concepto de grupo, cooperación, unión, solidaridad, democracia, participación, cuidado del medio ambiente, equidad de género e inclusión a la diversidad...?

Valores

Objetivos

- Identificar los Valores del grupo.
- Establecer un compromiso para respetar estos Valores y conducirse con ellos.

- Elaborar un código de conducta basado en los Valores.

Desarrollo

1. Explicación teórica del concepto Valores.
2. Comentar y analizar los valores personales que cada miembro del grupo trajo para identificar qué es importante para cada persona. También puedes retomarlos de la actividad de Proyecto de Vida si ya se realizó.
3. Escribir en una columna de papel los valores reflexionados.
4. Leer la Misión y la Visión de la empresa
5. Reflexionar ¿qué Valores se requieren para hacer realidad la Misión y la Visión planteadas?
6. Escribirlos en una columna contigua a la de valores personales.
7. Identificar con el grupo si se corresponden, complementan o son antagónicos.
8. De la lista propuesta para la empresa, el equipo deberá dialogar qué significan para ellos y describir con acciones qué significa vivir cada valor.
9. Reflexionar grupalmente sobre los Valores que tienen y los que les permitirán lograr la Misión y Visión de la EES. Hacer ajustes con el grupo si se necesita.
10. Definir una lista final de Valores para la EES, describiendo las acciones y el significado de cada uno. Esto deberán estar consensuado, cada integrante deberá estar de acuerdo.

Nota: se pueden confundir los conceptos de Valores con Principios, no es relevante para este ejercicio

ahondar en las diferencias, pueden integrarse en la misma categoría.

Los Valores deben ser entendidos como las creencias y principios que ayudan a guiar a la empresa a mantenerse en su identidad. Estos reflejan los intereses, los sentimientos y las convicciones más importantes de los individuos, por lo que la integración de valores de manera colectiva da la pauta para generar códigos de convivencia, reglas claras de comportamiento dentro de la empresa, además de servir como referencia para formular algunas metas. Tienen dos funciones principales:

1. **Función motivadora.** Representan los sueños e ideales de las personas, expresados en palabras y frases cortas que los definan.
1. **Función reguladora.** Como ya se mencionó, pueden ser una pauta para la elaboración de reglamentos internos e incluso determinar algunas políticas de venta.

Otra definición es que son los valores de la organización como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir la organización e ideas sobre los tipos apropiados o normas de comportamiento que sus miembros deben utilizar para lograr estos objetivos.

Estos valores se basan en normas, o expectativas que determinan cómo deberían comportarse los empleados en situaciones particulares y el control de su conducta hacia el exterior. (Ritter, 2008).

Construcción del lienzo de valores

VALORES PERSONALES (expuestos por todos los miembros del grupo)	VALORES QUE SE REQUIEREN PARA HACER REALIDAD LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EES	VALORES DE LA EES: VALORES PERSONALES + VALORES REQUERIDOS

VALORES DE LA EES (Nombre empresa)	
Valor	Lo que significa para nosotros

Ejemplo:

VALORES PERSONALES (expuestos por todos los miembros del grupo)	VALORES QUE SE REQUIEREN PARA HACER REALIDAD LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EES	VALORES DE LA EES: VALORES PERSONALES + VALORES REQUERIDOS
Compromiso	Compromiso de cada socio	Compromiso
Honestidad	Honestidad	Honestidad
Puntualidad	Eficiencia	Eficiencia
Cuidado de otros	Respeto	Respeto
Amor	Calidad	Puntualidad
Respeto		Calidad

VALORES DE LA EES (Nombre empresa)	
Valor	Lo que significa para nosotros
Compromiso	Cada uno hace lo que le corresponde sin pretextos. Avisa con anticipación si algo no le permite realizarlo.
Valor	Hacer los productos con cuidado, según lo especificado. Buscar agradar a los clientes y cumplir con lo que piden.



Claves de Economía Social

Reflexionar si los valores determinados para la EES están alineados a los principios y valores de la ES.

Identificar ¿se toma en cuenta en la empresa el beneficio a la comunidad, ser inclusivos, la equidad de género y se busca el cuidado del medio ambiente?

Como jóvenes, la vivencia de los valores elegidos ¿nos ayuda a ser la mejor versión de nosotras mismas?, ¿son congruentes con nuestra identidad y proyecto de vida?

Oferta de valor

Objetivos

- Explorar la ventaja competitiva de la empresa para definir la Oferta de valor,
- Identificar los beneficios que aporta la propuesta de valor al cliente, a la comunidad y al medio ambiente.
- Redactar la Idea fuerza de la EES.

Desarrollo

1. Explicar brevemente qué es la Oferta de valor de la empresa, con ejemplos.
2. Hacer ejercicios con los participantes: ¿cuál es tu oferta de valor como individuo?, ¿cuál es tu oferta de valor hacia el grupo?
3. Desarrollar una Oferta de valor.
4. Retomar lo planteado en la misión, visión y valores para verificar la alineación con la Oferta de valor.
5. Cada integrante del grupo debe pensar en posibles frases que resuman lo que es la empresa y que puedan resultar atractivas para los clientes
6. Integrar las ideas para generar una frase única

Oferta de valor es construir un discurso común sobre lo que se ofrece. Debe dar claridad al cliente y facilitarle identificar las razones de compra más importantes. Pretende reafirmar las fortalezas y los conceptos clave detrás de la idea de negocio. Por tanto, es importante recalcar que se pueden tener tantas como nichos de mercado se tengan identificados.

La oferta de valor es una frase donde integramos el concepto de negocio con los bienes y los servicios de nuestra empresa.

- Explica cómo tu producto o servicio resuelve los problemas del cliente, o mejora su situación (relevancia).
- Especifica claramente un beneficio (valor).
- Cuenta al cliente ideal porqué debe elegir a la empresa y no a la competencia (diferenciación).

Describe las razones de peso para que otros se fijen en la empresa y tomen la acción de comprar los productos o servicios que se ofrecen.

Con su elaboración se refuerza el apoyo a la toma de decisiones de los posibles clientes, y dicha propuesta de valor puede ser utilizada como base de la estrategia de marketing. Si no es clara, estamos perdiendo la posibilidad de guiar a la gente hacia nosotros y reducir las dudas a la hora de la decisión. (Kotler; et. al., 2010)

Existen diferentes formas de desarrollar una propuesta de valor, Simon Sinek (Santos, 2016) propone la siguiente:

Expresar primeramente el PARA QUÉ:

1. ¿Qué nos mueve a hacer lo que hacemos?
2. ¿En qué creemos y cómo entendemos el mundo para ofrecer lo que ofrecemos?

Posteriormente el CÓMO o el QUE (viene descrito en la Misión)

1. ¿Qué hacemos?
2. ¿Cómo lo hacemos?

El autor afirma que si primero se comunican esas emociones, se conectan directamente con las de las personas que piensan igual; esas son quienes nos interesan como clientes y aliados ideales, pues comparten el mismo interés.

Una forma de redactar la Oferta de Valor es con la fórmula:

"Ayudamos a X a solucionar Y haciendo Z" (Castellanos, 2013)

Finalmente redactar un párrafo o frase que integre las preguntas y fórmulas anteriores. Es importante verificar que la Misión, Visión, Valores y Oferta de valor estén alineados.



Claves de Economía Social

La Oferta de Valor, ¿está redactada en singular o plural?, ¿es afín a los principios y valores de la ES?, ¿es innovadora?, ¿está claro qué necesidades resuelve y cuál es su aporte?, ¿toma en cuenta las necesidades de la comunidad y la perspectiva de género?

Planeación estratégica

Análisis FODA

Objetivos

- Realizar el análisis FODA de la situación actual de la organización.
- Generar estrategias para alcanzar las metas del grupo.
- Concientizar a integrantes a través del cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener

un diagnóstico preciso para tomar decisiones estratégicas.

Desarrollo

1. Explicar qué es el Análisis FODA y dar un ejemplo.
2. Generar una lluvia de ideas sobre las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de su organización.
3. Crear un espacio de reflexión.
4. Acotar y definir un cuadro con lo anterior.
5. Aterrizar la información y generar estrategias a través de los componentes del cuadro.

El FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, persona, producto, empresa, etcétera, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado. Permite conformar un cuadro de su situación actual para obtener un diagnóstico preciso que ayude a tomar decisiones acordes con los objetivos y las políticas formuladas.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación en el futuro.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja hacer sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, a fin de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable debido a que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

Objetivo del Análisis FODA

Su primer fin es obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios que se presenten o los posibles problemas, abordando las oportunidades y las amenazas a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

A continuación, se explican estos cuatro conceptos.

Fortalezas: capacidades especiales con que cuenta la empresa, persona u organización, que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etcétera.

Oportunidades: factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el

entorno en que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etcétera.

Amenazas: situaciones del entorno que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación, se enumeran diferentes ejemplos de las variables a tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

Ejemplos de Fortalezas

- *Buen ambiente laboral*
- *Proactividad en la gestión*
- *Conocimiento del mercado*
- *Grandes recursos financieros*
- *Buena calidad del producto final*
- *Posibilidades de acceder a créditos*
- *Equipamiento de última generación*
- *Experiencia de los socios*
- *Socios motivados y contentos*
- *Procesos técnicos y administrativos de calidad*
- *Características especiales del producto que se oferta*
- *Cualidades del servicio que se considera de alto nivel*
- *¿Los productos o servicios son amigables con el medio ambiente?*

Ejemplos de Debilidades

- *Salarios bajos*
- *Equipamiento viejo*
- *Falta de capacitación*
- *Problemas con la calidad*
- *Reactividad en la gestión*
- *Mala situación financiera*
- *Incapacidad para ver errores*
- *Capital de trabajo mal utilizado*
- *Deficientes habilidades gerenciales*
- *Poca capacidad de acceso a créditos*
- *Falta de motivación de los recursos humanos*
- *Producto o servicio sin características diferenciadoras*

Ejemplos de Oportunidades

- *Regulación a favor*
- *Competencia débil*
- *Mercado mal atendido*
- *Necesidad del producto*
- *Inexistencia de competencia*
- *Tendencias favorables en el mercado*
- *Fuerte poder adquisitivo del segmento meta*

Ejemplos de Amenazas

- *Conflictos gremiales*
- *Regulación desfavorable*
- *Cambios en la legislación*
- *Competencia muy agresiva*
- *Aumento de precio de insumos*
- *Segmento del mercado contraído*
- *Tendencias desfavorables en el mercado*
- *Competencia consolidada en el mercado*
- *Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado)*

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas, lo más importante es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones sobre cada uno de ellos y cómo se pueden mejorar, de esta forma se pueden abordar situaciones como:

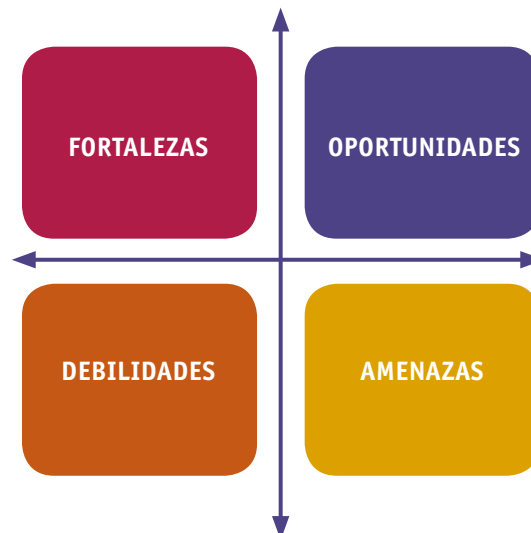
- ¿Tiene la empresa puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- ¿Los puntos débiles la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades?, ¿qué debilidades necesita corregir la estrategia?
- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la empresa mediante las habilidades, las capacidades y los recursos con los que cuenta?
- ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ¿Qué estrategias debemos adoptar?
- ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la empresa? (Chiavenato; et.al., 2010)

El Análisis FODA puede presentarse en distintos formatos:

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA: _____			
FECHA DE ELABORACIÓN: _____		PARTICIPANTES: _____	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA: _____

FECHA DE ELABORACIÓN: _____ PARTICIPANTES: _____



Sea cual fuera el formato, hay que concluir con una serie de estrategias para aprovechar/disminuir los factores positivos y negativos encontrados en el análisis, e integrarlas al Plan de Acción (ver los siguientes ejercicios).

	ESTRATEGIAS
FORTALEZAS	
OPORTUNIDADES	
DEBILIDADES	
AMENAZAS	



Claves de Economía Social

¿Se definieron Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas relacionadas a la empresa por particularmente una ser una EES?, ¿tomaron en cuenta los enfoques referentes a la realidad juvenil, el género, el medio ambiente y la Seguridad Ciudadana en su análisis?

Definición de objetivos

Objetivos

- Establecer objetivos comunes que sean medibles, creíbles y relevantes para el logro de la Misión, Visión y Oferta de valor.
- Establecer objetivos que favorezcan las Fortalezas y Oportunidades y contrarresten las Debilidades y Amenazas (FODA).

Desarrollo

1. Presentar la definición de objetivos con ejemplos.
2. Pedir a los integrantes un ejemplo de objetivo personal a corto (6-12 meses), mediano (18 meses) y largo plazo (5 años).
3. Leer la Misión, Visión, Idea Fuerza y reflexionar sobre los fines a lograr para hacerlas realidad.
4. Entre todos los integrantes aportar las ideas y definir

los objetivos de la EES.

5. Reflexionar si los objetivos planteados:
 - a) Apoyan la realización de la Misión, Visión e Idea Fuerza.
 - b) Se pueden lograr observando a la vez los Valores de la EES.
 - c) Sirven para disminuir las Debilidades de la EES (FODA).
 - d) Sirven para afianzar las Fortalezas de la EES (FODA).
 - e) Toman en consideración las Amenazas y Oportunidades de la EES (FODA).
 - f) Aportan algo a los enfoques de género, medio ambiente, Seguridad Ciudadana y realidad juvenil.
6. Integrar los Objetivos al formato de Plan de Acción (ver siguiente ejercicio).

Establecimiento de los objetivos generales

- Los objetivos generales se refieren a aquellos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

- Deben permitir lograr la misión, capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, superar las amenazas externas y debilidades internas.
- Se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.
- Deben ser medibles en tiempo.

Los objetivos pueden formularse desde el modelo SMART, por sus siglas en inglés, que significa inteligente:

- **Específico:** Ser lo más concreto posible. Cualquier persona que sepa tu objetivo tiene que saber exactamente qué pretendes hacer y cómo.
- **Medible:** Ha de ser una meta cuantificable. En algunos casos es complicado, pero debe poder ser medible para analizar nuestras estrategias.
- **Alcanzable:** Debe ser ambicioso, un reto para nosotros; pero posible. Dar la opción de reajustarlos si hay cambios en el entorno.
- **Realista:** Hay que tener objetivos dentro de nuestras posibilidades (tanto por los recursos disponibles, como por nuestra motivación por lograrlos).
- **Tiempo:** Establecer una línea de temporal, cada objetivo debe estar definido en el tiempo, esto nos ayudará a marcar las distintas etapas que nos permitirán llegar a la meta propuesta. (Chiavenato; et. al., 2010)

Ejemplos de objetivos SMART

- Aumentar un 20% la inscripción con respecto al año pasado.
- Disminuir un 30% los productos defectuosos para el siguiente año.
- Capacitar al 50% de las personas socias en temas de finanzas.



Claves de Economía Social

Los objetivos planteados ¿implican trabajo grupal y colaborativo de todos los integrantes de la EES?, ¿favorecen o implican la toma de decisiones participativas y democráticas dentro de la EES y la vivencia de sus principios y valores?, ¿abonan a la construcción de alternativas frente a la problemática juvenil, de género, del medio ambiente y de Seguridad Ciudadana?

Definición de metas y Plan de Acción

Objetivos

- Definir metas que permitan el logro de los Objetivos planteados, utilizando indicadores de medición claros cómo cantidad, tiempo, entre otros.
- Integrar el formato del Plan de Acción para su cumplimiento.

Desarrollo

1. Explicar la diferencia entre definición de objetivos y definición de metas.
2. Con base en los Objetivos integrados en el Plan de Acción, pedir a los participantes que definan las metas para lograrlos.
3. Posteriormente, completar con el grupo la columna de plazo y responsable.
4. Reflexionar sobre el compromiso que cada uno adquiere en el Plan de Acción, si consideran que es adecuada la distribución de tareas, etcétera.

Habitualmente “objetivos y metas” se utilizan de modo intercambiable para referirse al concepto de fin, al que van orientadas las acciones de una persona o institución. En ocasiones se habla de meta o metas como pequeños pasos para alcanzar un objetivo final. Sin embargo, también se puede hablar de éstas a corto y largo plazo. Por otro lado, la palabra “objetivo” está más extendida y para matizar su alcance se utilizan expresiones como “objetivos generales y específicos”.

Fijar metas sirve como una herramienta eficaz para avanzar cuando se asegura que los miembros del grupo tienen una conciencia clara de lo que deben hacer para lograr un objetivo común. Éstas pueden ser a largo, intermedio o corto plazo. La principal diferencia es el tiempo necesario para alcanzarlos.

PLAN DE ACCIÓN			
MISIÓN DE LA EES		VISIÓN DE LA EES	
OBJETIVOS	METAS	PLAZO	RESPONSABLE

Ejemplo:

PLAN DE ACCIÓN			
Guardería Sigma provee de servicios de cuidado, ocio y estimulación temprana a infantes a través de un equipo calificado y honesto de madres en un ambiente seguro y alegre.		Contar con instalaciones propias en dos ubicaciones de la Colonia Benito Juárez	
OBJETIVOS	METAS	PLAZO	RESPONSABLE
Contar con 150 usuarios para lograr la sostenibilidad económica de la empresa	Diseñar estrategia de venta de servicios	15 mayo 2018	Rafaela/ Lucía
	Colocar manta de identificación en la parte trasera de la casa	1 abril 2018	Raúl
	Hacer cita en el IMSS para certificación	1 abril 2018	Lucía
Contar con instalaciones seguras, alegres y limpias de acuerdo a la NOM 900876	Pintar las paredes interiores de la estancia	10 abril 2018	Todos
	Revisar vigencia de extinguidores	Cada seis meses	Raúl
	Subir el nivel de la barda general	1 diciembre 2018	Raúl
	Tramitar certificación del IMSS	30 mayo 2018	Lucía/ Rafaela
Profesionalizar a las socios en el cuidado de los infantes: dos cursos por año	Tomar curso de primeros auxilios avanzado	15 mayo 2018	Todos
	Investigar opciones de formación en alimentación saludable	15 abril 2018	Rafaela



Las metas planteadas ¿implican trabajo grupal y colaborativo de todos los integrantes de la EES? , ¿favorecen o implican la toma de decisiones participativas y democráticas dentro de la EES?, ¿abonan a los principios y los valores de la ES y aportan a la solución de la problemática de juventudes, género, medio ambiente y Seguridad Ciudadana?

Modelo de negocio

Modelo de negocio del Lienzo: Bussines Model Canvas

Objetivos

- Conocer a profundidad el modelo de negocio de la EES a través de la herramienta Canvas.
- Retroalimentar los ejercicios anteriores con los resultados de esta herramienta.

La aplicación del Canvas puede ser antes o después de la definición de la Misión, de hecho, se complementan. Por ejemplo, si se aplica antes, la propuesta de valor podría transformarse en la base de la Misión. Si es después, la Propuesta de Valor aportará un nuevo enfoque y elementos para la Misión.

En este sentido es muy importante que la Orientadora le dé un sentido de continuidad e integración a ambos, ya que es fundamental que estén alineados.

Desarrollo

Explicar qué es el modelo de negocios Canvas.

Realizar un lienzo de este modelo involucrando a todos los emprendedores para familiarizarse con el tema.

Hacer preguntas relacionadas con el tema o con ejemplos puntuales; la explicación mediante ejemplos puede ayudar para una mejor comprensión del tema.

Reflexionar: ¿De qué manera la misión se integra a la Propuesta de Valor?, ¿están alineadas?

El Canvas ¿aporta elementos para modificar/ampliar la Misión, Visión, Valores, Plan de Acción?, ¿de qué manera?

CANVAS

Significa lienzo y hay que tomar esta herramienta como tal: como un lienzo en blanco en el que vamos a pintar una proyección de lo que es, o bien, de lo que se quiere lograr como empresa.

Este modelo fue creado por Alexander Osterwalder y en su libro "Generación de modelos de negocio" explica que "la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica

que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica".

Sirve para:

- a) Iniciar con claridad un emprendimiento o una nueva línea de negocios.
- b) Identificar los componentes de una empresa en marcha.
- c) Identificar las fortalezas y debilidades de una empresa en marcha.

Como ofrece una foto de un cierto momento del negocio, es importante repetir el ejercicio regularmente, mínimo cada 6 meses para integrar la información más atinada sobre el mercado, costos, gastos, etcétera.

El modelo de negocio social Canvas consta de once bloques:

• Clientes

Enlista los nichos de mercado a los que está dirigida la idea de negocio. ¿Para quiénes estamos creando valor?

• Propuesta de valor

Identifica el valor creado para cada nicho de mercado describiendo el concepto de negocio y el conjunto de bienes o servicios ofrecidos a cada uno. ¿Qué ofrecemos al mercado? ¿Cuál es el concepto de negocio? ¿Cuál es el conjunto de bienes o servicios que le presento a cada nicho? ¿Qué necesidades específicas cubre esta propuesta de valor?

• Canales de Distribución

Identifica los medios a través de los cuales hacen llegar su propuesta de valor a los diferentes nichos de mercado. ¿Mediante qué canales de distribución llegamos a nuestro mercado? ¿Tenemos diseñados adecuadamente los canales para llegar a cada segmento de clientes?

• Relaciones con el cliente

Identifica qué tipo de relación hemos construido con cada segmento de cliente considerando la pre-venta, venta y post-venta y a través de qué medio la llevamos a cabo. ¿Hemos desarrollado y mantenido diferente tipo de

relación con nuestros clientes en nuestro modelo de negocio? ¿Cuántos recursos se destinan al mantenimiento de esa relación en términos de tiempo y otros costos? ¿Qué tipo de publicidad utilizamos con cada segmento de clientes? ¿Cómo medimos si es eficiente?

• **Socios clave**

Identificar ¿quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué actividades clave realizan las personas socias? Son las personas socias, proveedores y las actividades que ellos realizan, lo que necesitamos para cumplir con nuestra propuesta de valor.

• **Actividades clave**

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Éstas son las acciones más importantes que debe aprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.

• **Recursos clave**

Estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. La empresa puede tenerlos en propiedad,

alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave que le permiten crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

• **Estructura de costes**

Tanto la creación y la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos, tienen un costo. Enlistar activos fijos, variables y gastos de administración e instalación.

• **Estructura de ingresos**

Todo tipo de remuneración obtenida por la oferta de la propuesta de valor.

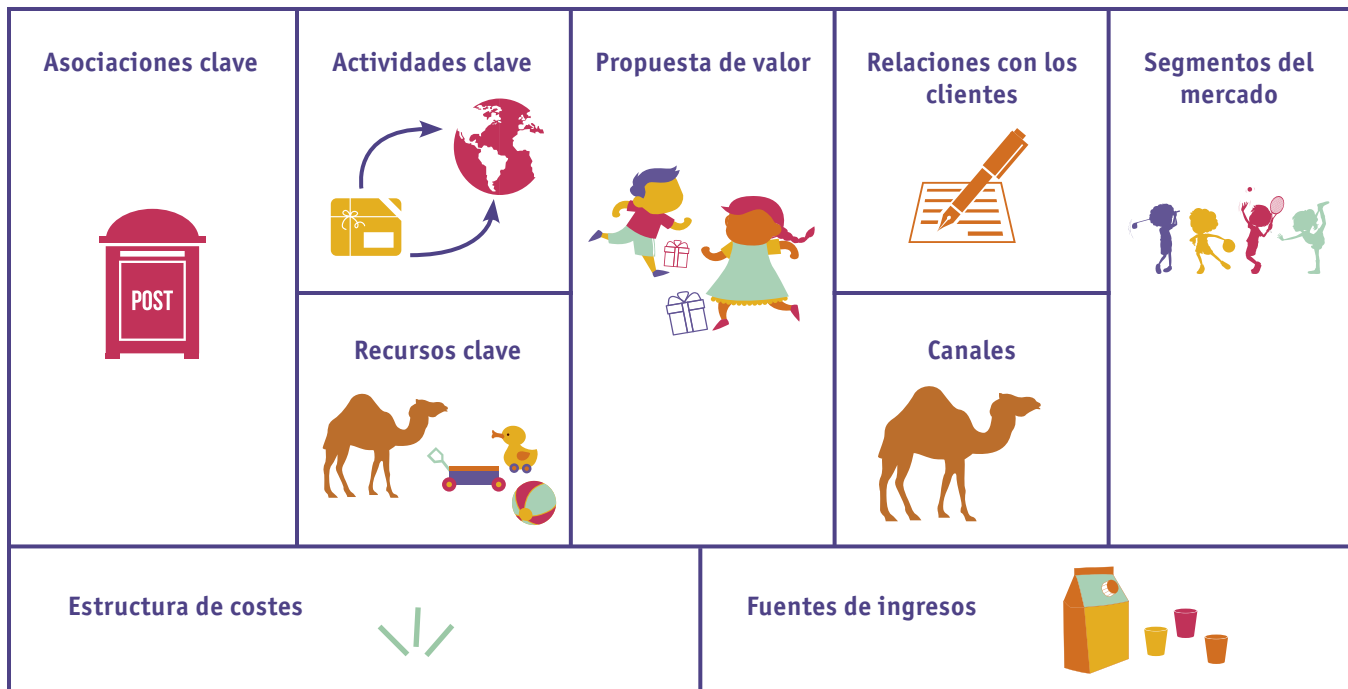
• **Impacto al medio ambiente (positivo o negativo)**

El efecto que produciría la actividad del proyecto sobre el medio ambiente.

• **Impacto social (positivo o negativo)**

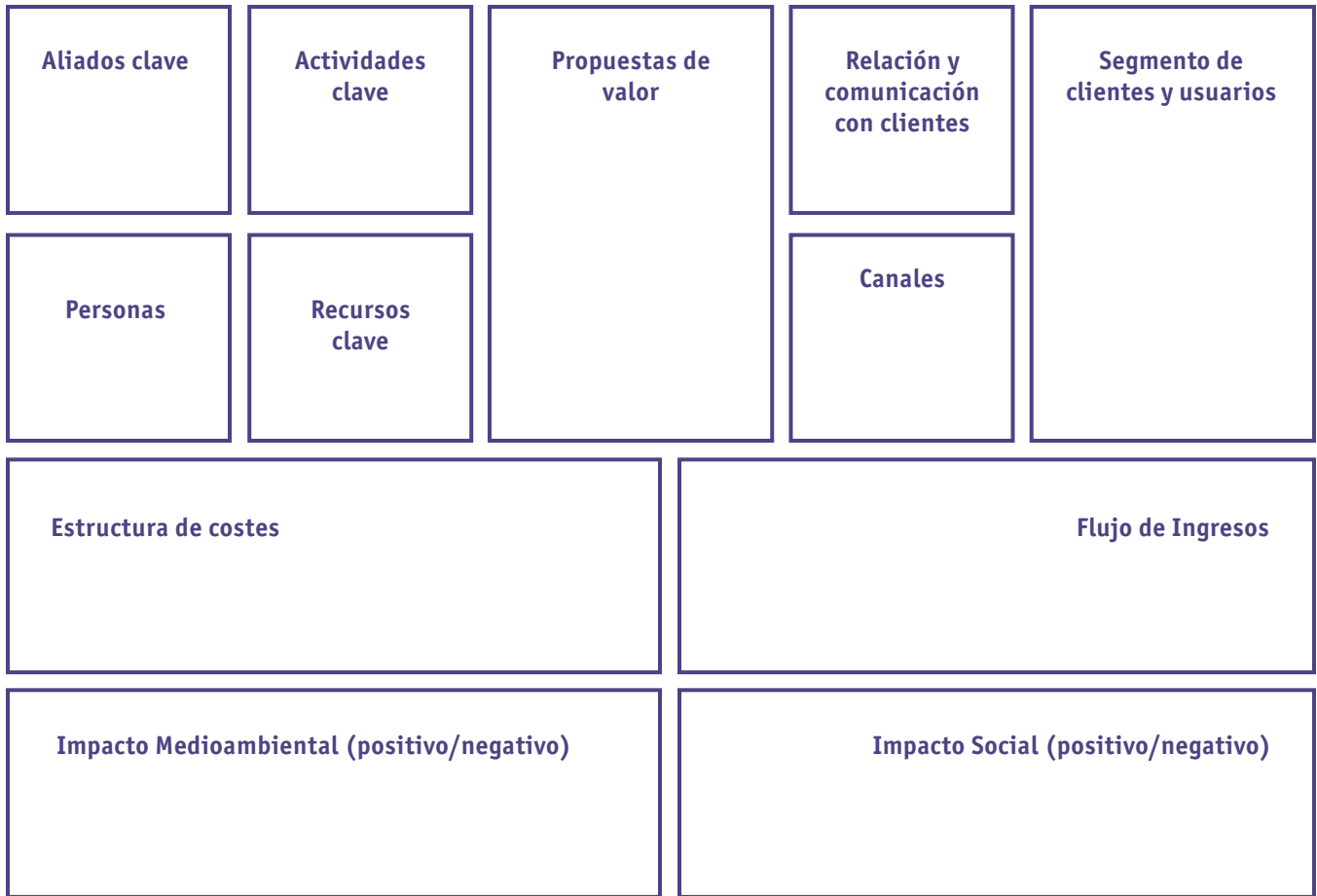
Está relacionado al análisis de las implicaciones sociales derivadas del desarrollo del proyecto. Se identifica asimismo si la empresa beneficia o no a su comunidad desde su forma de operar. (REAS Euskadi, s/f)

Ejemplo de CANVAS: los Reyes Magos



(Osterwalder, 2011)

CANVAS SOCIAL



Para saber más

SI desean profundizar en la elaboración de un CANVAS, puedes hacerlo a través de los siguientes videos.



<https://www.youtube.com/watch?v=i1Le5GYkBT8>



<https://www.youtube.com/watch?v=HzWNBwrPFGI>



Claves de Economía Social

¿Se identifican aliados con los que se puedan integrar redes?, ¿se ubica la necesidad de formar estructuras de cooperación y colaboración con otros? Los valores y principios de la ES ¿favorecen o están relacionados con el Modelo de Negocio? ¿de qué manera?, ¿cómo su propuesta de valor puede aportar a la Seguridad Ciudadana, equidad de género, medio ambiente y realidad juvenil?

Mercadotecnia

Mezcla de Mercadotecnia 4P

Objetivos

- Desarrollar las cuatro P de la Mezcla de Mercadotecnia (Marketing Mix).
- Comprender las variables de mercado de la EES.
- Diseñar estrategias de mercadotecnia para la EES.

Desarrollo

1. Brindar una introducción al tema Marketing Mix 4P.
2. Dar algunos ejemplos del Marketing Mix de distintas empresas.
3. Desarrollar el Marketing Mix de la EES de manera colaborativa.
4. Reflexionar con el grupo, ¿de qué manera esta nueva información se integra en la EES?, ¿qué información falta?, ¿cómo la obtendremos?

Definición de las 4P

La principal función de las 4P es plantear una forma sencilla y práctica de tener presente los “factores clave” para el éxito comercial de un proyecto. Estos son:

Las 4 P’s de McCarthy

Producto: *Todo lo tangible (bienes) como intangible (servicios) que se ofrecerá dentro del mercado para satisfacer necesidades o deseos. Es un conglomerado de características y beneficios que el cliente planea recibir al adquirirlo.*

Precio: *En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos y es conocida como “ventaja comparativa”.*

Plaza: *El lugar en donde se distribuirá el producto o servicio, es importante recalcar que para su establecimiento es recomendable tener una investigación de mercado donde se muestren resultados de que el consumidor final se encuentra ahí.*

Promoción: *La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realizará para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público; por ejemplo, la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etcétera. (Kotabe, 2008)*

Algunas preguntas para definir las 4P (Entrepreneur, 2016)

1. Producto

¿Qué producto(s) o servicio(s) estoy vendiendo? Definir sus características: tamaño, presentaciones, marcas, servicios integrados al producto, calidad, etcétera.

2. Plaza

¿Cómo y dónde traeré mi producto para mis clientes? ¿Dónde produciré mi producto o servicio? ¿Qué canales de distribución usaré?

3. Precio

Incluyendo mis costos incurridos con la idea del negocio hasta la entrega, ¿cuánto cobraré por mi producto o servicio? ¿Cuál será el costo de distribución? ¿Y el de almacenaje?

4. Promoción

¿Cómo crearé conciencia e interés en mi producto? ¿Haré publicidad? ¿Cuál es mi presupuesto? ¿Haré relaciones públicas? ¿Catálogo? ¿Publicidad directa? ¿Un sitio web?

Ejemplo las 4p de Capeltic

Como saben, Capeltic es parte de una cooperativa que lleva el café directamente de los productores a la cafetería. A través del esquema de las 4p podrás conocer más a fondo su propuesta mercadológica.

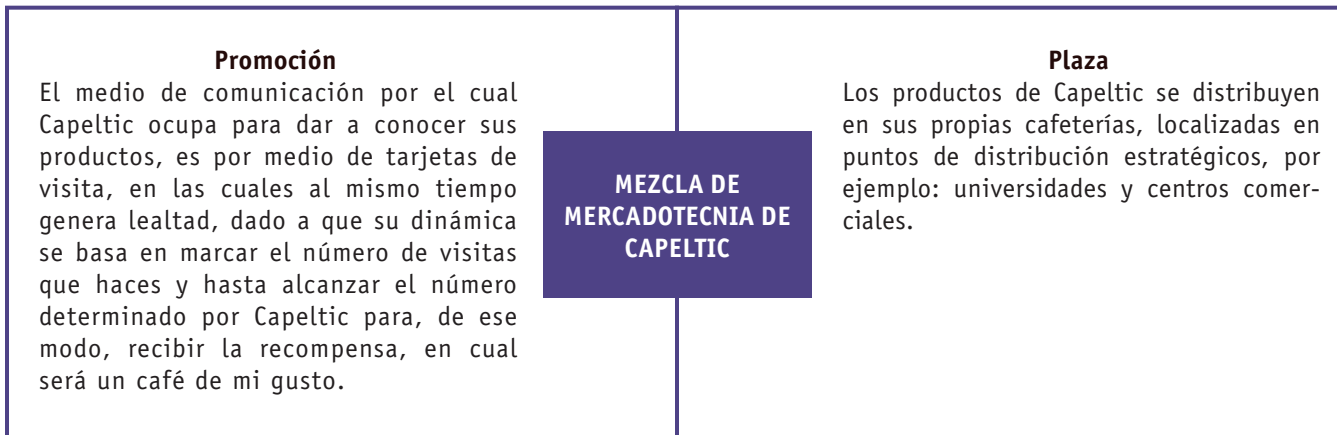
Producto

Capeltic tiene una amplia variedad de productos, como: café, chocolate, té, chai, etc. Diseño: Los vasos en los cuales es contenido el líquido, es de diferente tamaño ya sea chico, mediano o grande, además de que todos los vasos contienen el logo impreso de Capeltic, a éste si se desea se le puede agregar un protector de cartón para evitar quemaduras.

MEZCLA DE MERCADOTECNIA DE CAPELTIC

Precio

Capeltic presenta una política de precios equivalente a la de su competencia, pero los consumidores finales están de acuerdo a pagar estos precios para adquirir una de estas bebidas. Esto se refleja en el aumento de las ventas para los productos Capeltic, además del surgimiento de nuevas sucursales. Varían sus precios de acuerdo a la presentación y el producto.



Claves de Economía Social

¿Se tomaron en cuenta los valores y principios de la ES para el desarrollo de las definiciones de las 4P?, ¿puede hacerse evidente la inter-cooperación en algunas de las estrategias definidas? El producto, ¿beneficia a la comunidad?, ¿de qué manera?, ¿es responsable con el medio ambiente y cuida de él en todos los procesos?

Definición de Mercado: Segmentación

Objetivos

- Explicación del concepto de segmentación.
- Lograr que el grupo pueda segmentar a sus clientes.

Desarrollo

Explicación teórica de segmentación.
Realizar con el grupo el ejercicio de segmentación.

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños con características y necesidades semejantes, la segmentación se puede dividir según características o variables que puedan influir en el comportamiento de compra.

Estos segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, quizás tendrán las mismas reacciones acerca del Marketing Mix de un determinado producto, vendido a cierto precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

La segmentación sirve para determinar los rasgos básicos y generales que tendrá el consumidor del producto, considerando que éste no se dirige a todo público, sino para uno objetivo identificado como Consumer Portrait.

Se han propuesto diversos tipos de segmentación o clasificación de los potenciales clientes en función de diferentes tipos de variables. Una común consiste en usar las siguientes variables.

VARIABLES	¿QUÉ CONTEMPLAN?
Demográfica	<p>Edad, sexo, Nivel socio económico (ingreso y nivel cultural), éste se mide a partir de un estudio hecho por el AMAI:</p> <p>AB ----- Personas de ingreso Alto y nivel cultural Alto</p> <p>C+ ----- Clase media Alta</p>

VARIABLES	¿QUÉ CONTEMPLAN?
Demográfica	C ----- Clase media C- ----- Clase media baja D ----- Clase baja Alta, bajo nivel cultural e ingresos bajos pero constantes D- ----- Clase baja, bajo nivel cultural e ingresos bajos pero inconstantes E ----- Situación de pobreza, mínima o nula capacidad de compra
Geográfica	Región del mundo o del país, tamaño del país, clima, ciudad, región, país.
Psicográfica	Personalidad, estilo de vida, valores, actitudes, intereses.
Conductual	Búsqueda del beneficio, tasa de utilización del producto, fidelidad a la marca, utilización del producto final, nivel de "listo-para-consumir", unidad de toma de decisión.

La forma más fácil de dividir es colocando las cuatro variables en un gráfico llamado "Pastel de segmentación" en el que ponemos en la base las demográficas, aquellas que son completamente medibles y se pueden encontrar en fuentes de información como INEGI. En la segunda capa se colocan las variables psicográficas y geográficas, aquí encontraremos la manera en que nuestros clientes viven, sus gustos, sus preferencias y el lugar donde habitan. Finalmente, el pastel se corona con las variables conductuales, encontrando aquí el factor diferenciador entre un cliente y otro por la forma en que se conduzcan. Contemplando las variables en este orden se realizará una segmentación adecuada.

Al terminar el pastel se construye el mercado meta, éste consiste en redactar la información colocada en el pastel en orden ascendente: la información de la primera capa (demográfica), luego la segunda capa (Psicográfica y geográfica) y al final la tercera capa (conductual); de modo que la oración del mercado meta lleve el orden adecuado de la segmentación.

Ejemplo: Pastel de segmentación de Boing

Conductual
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda del beneficio

Psicográfico
<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida: Evita gas, los colorantes artificiales • Personalidad: Saludable

Demográfico
<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 4-35 años • Sexo: indistinto • NSE: A partir de C+

Mercado meta de productos de Boing: Personas hombres y mujeres de entre 4 y 30 años, de nivel socio económico a partir de C+, en su mayoría prefieren ingerir una bebida con poco o nulo gas, además de buscar un refresco con pulpa natural.

Objetivos

- Establecer un concepto general de mercado.
- Identificar tipos y características de los diferentes mercados.
- Identificar clientes potenciales y mercados sub-alternos.

Desarrollo

1. Abordar el tema comenzando con la definición de mercado.
2. Responder a las siguientes preguntas para definir el problema y establecer los objetivos por los que se desea hacer la investigación de mercado.
3. ¿Qué se quiere investigar?
4. ¿Cuáles son los objetivos de la investigación?
5. Indagar en fuentes existentes (secundarias) para obtener toda la información relevante que ya existe sobre el tema. Por ejemplo, número de habitantes en la zona, nivel socio-económico, edades, etcétera. Algunas fuentes de consulta recomendadas son INEGI, EBSCO, Biblio Media, OECD, AMAI y los portales de gobierno. La Orientadora deberá explicar el manejo de éstas.
6. Los datos se analizan según las necesidades de la empresa, el equipo se preguntará ¿qué nos dicen estos datos?, ¿qué obstáculos se encuentran a partir de ellos?, ¿qué oportunidades?
7. Con base en lo encontrado, el grupo puede profundizar su investigación con otras estrategias cualitativas o cuantitativas, como distintos tipos de entrevistas y encuestas o grupos focales (focus group).

El concepto de mercado se refiere a dos ideas relativas a las transacciones comerciales. Por una parte se trata de un lugar físico especializado en vender y comprar productos, en algunos casos servicios. En este lugar se instalan distintos tipos de vendedores para ofrecer diversos productos o servicios, ahí concurren los compradores para adquirir lo que se oferta. Aquí el mercado es un espacio físico.

Por otra parte, el mercado también se refiere a las transacciones de un cierto tipo de bien o servicio, en cuanto a la relación existente entre la oferta y la demanda de estos. La concepción de ese mercado es la evolución de un conjunto de movimientos a la alza y a la baja, que se dan en torno a los intercambios de mercancías específicas o servicios y además en función del tiempo o lugar. Aparece así la delimitación de un mercado de productos, regional o sectorial.

Según el área geográfica, se puede hablar de un mercado local, regional, nacional o mundial. De acuerdo a la oferta, estos pueden ser de mercancías o de servicios. (Economía, 2015)

Estudio de mercado es el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado (demanda) y la competencia (oferta) ante un producto o servicio, analizándose ambas acciones; así como los precios y los canales de distribución. Su objetivo es tener una visión clara de las características del producto o servicio que se quiere lanzar.

Con un buen estudio de mercado debe quedar clara la distribución geográfica y temporal del mercado de demanda. Cuál es el target con el perfil más completo (sexo, edad, ingresos, preferencias, etcétera), cuál ha sido históricamente el su comportamiento y qué proyección se espera; permite también hacer un análisis de precios y su evolución de los distintos competidores o demarcaciones geográficas.

Con respecto a la competencia, se necesita un mínimo de datos sobre quiénes son y por cada uno de ellos volúmenes de facturación, cuota de mercado, evolución, empleados, costes de producción, etcétera; en sí, todo lo que podamos recabar. (Rico, 2016)

Según Kotler, Bloom y Hayes (2004) y Malhotra (1997), un proyecto eficaz de estudio de mercado tiene cuatro etapas básicas:

1. *Establecimiento de los objetivos del estudio y definición del problema que se intenta abordar (Kotler; et. al., 2004).*
2. *Realización de investigación exploratoria:* antes de llevar a cabo un estudio formal, se analizan los datos secundarios, se observan las conductas y se entrevista informalmente a los grupos para comprender mejor la situación actual.
3. *Búsqueda de información primaria:*
 - Investigación basada en la observación
 - Entrevistas cualitativas
 - Entrevista grupal
 - Investigación basada en encuestas
 - Investigación experimental
5. *Análisis de los datos y presentación del informe:* en la etapa final se desarrolla un informe y conclusiones significativas para presentar a quien solicitó el estudio. (Thompson, 2008)



Mapa de las principales técnicas de recogida de información (Muñiz, s/f)



Claves de Economía Social

¿Las estrategias de investigación son honestas y recaban el verdadero sentir de las personas?

¿Se escucha la voz de todos los socios involucrados a la hora de analizar la información recabada y la toma de decisiones?

Análisis del macroentorno y microentorno

Objetivos

- Conocer las necesidades y los recursos del micro y macro entorno para considerarlas en la propuesta de valor.
- Situar la empresa y su producto de acuerdo a las características de su micro y macro entorno.

Desarrollo

1. Abordar el tema comenzando con la información que aparece debajo.
2. Llenar las matrices para el análisis del macroentorno y microentorno según las matrices siguientes.
3. Compartir la información recabada y decidir una estrategia a seguir para el beneficio de la empresa y sus socios.

4. Identificar si la estrategia tomada beneficia también a su comunidad.

La Escuela Andaluza de Economía Social (2017) utiliza las siguientes matrices para analizar el macro y microentorno, así como el sector de actividad, a fin de identificar dónde se inserta el bien o servicio y cómo hacerlo de manera óptima. Esto es crucial para una oferta pertinente.

Para vincular a la empresa, la comunidad y el macroentorno, recomendamos remitirse al diagnóstico y mapeo comunitario realizado en la Dimensión Social; les ayudará a saber cómo actuar y hacia dónde dirigir su bien o servicio, así como la manera de ofrecerlo.

Analizar las tendencias de nuestro macroentorno es como sacar una foto de los aspectos medioambientales, económicas, político-legales, demográficas, culturales y tecnológicos que rodean a la empresa. Este análisis se llama PEST porque toma los cuatro elementos principales del cuadro: lo Político, Económico, Social-cultural y Tecnológico del entorno.

TENDENCIAS DEL MACROENTORNO	
<p>Socio-culturales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pirámide de edad • Estructura de las familias • Tasa de migración • Inmigración • Movilidad geográfica • Cambios en el estilo de vida • Actitudes de consumo • Niveles educativos • Patrones de empleo • Influencia de los cambios socio-culturales 	<p>Demográficas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la población • Tasas de natalidad y mortalidad • Pirámide poblacional <p>(Fuentes: INEGI)</p>
<p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración de las tecnologías • Grado de obsolescencia • Desarrollo de nuevos productos • Velocidad de transmisión de la tecnología • Patentes • Desarrollo de las Tecnologías de la información • Impacto de internet • Impacto de las tecnologías emergentes • Influencia de los cambios tecnológicos 	<p>Político-legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de gobierno y estabilidad • Posibles cambios en el entorno político • Legislación actual en el mercado local, social, sobre empleo, consumidor, etcétera • Legislación ambiental • Legislación internacional • Procesos y entidades regulatorias (denominaciones de origen, etcétera) • Políticas gubernamentales • Políticas fiscales (incluso para exportar) • Periodo gubernamental y cambios • Políticas de comercio exterior • Leyes antimonopolio • Financiamiento e iniciativas • Grupos de presión locales • Grupos de presión internacionales
<p>Medioambientales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos • Necesidades • Cuidado ambiental 	<p>Económicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • PIB • Demanda nacional • Tasa de empleo/ desempeño • IPC (índice de precios al consumo) • Evolución de los precios • Tipos de interés • Ingresos disponibles • Consumo de los hogares • Disponibilidad y distribución de los recursos • Costes laborales • Salarios

ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA ACTIVIDAD

Información del sector (Por ejemplo, si su sector es el del servicio de la música pueden identificar cómo es que otros grupos y personas llevan ese servicio a la comunidad. ¿Qué música tocan? ¿Cuándo? ¿Cómo llevan el servicio a la comunidad?)

Análisis del microentorno

ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA ACTIVIDAD

Competencia

Clientes

Proveedores

Intermediarios

Prescriptores

Grupos de Interés



Caja de Herramientas

Si desean probar más opciones para el análisis de macro y micro tendencias, pueden explorar en la carpeta Dimensión Empresarial el documento llamado “Las 5 fuerzas de Porter”.



Claves de Economía Social

¿Las estrategias de investigación son honestas y recaban el verdadero sentir de las personas?
¿Se escucha la voz de todos los socios involucrados a la hora de analizar la información recabada y la toma de decisiones?

Análisis de competencia

Objetivos

- Comprender el concepto general de competencia.
- Identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas respecto a la competencia.

Desarrollo

1. Abordar el tema comenzando con la definición de mercado y competencia.
2. Dar un tiempo para que el grupo reflexione sobre las ventajas que se pueden obtener a partir de una correcta identificación de la competencia.
3. Hacer que los participantes se involucren mediante el compartir la información encontrada a partir de la tarea previa al tema.
4. Con la información recabada por todos llenar la Tabla

- de Análisis de la Competencia.
- Concluir con las preguntas de reflexión.

El análisis de la competencia consiste revisar las capacidades, los recursos, las estrategias, las ventajas competitivas, las fortalezas, las debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores de una empresa o negocio, con el fin de poder tomar decisiones o diseñar estrategias que nos permitan competir de la mejor manera posible.

El análisis de la competencia nos previene ante los nuevos movimientos o acciones realizados por nuestros

competidores y nos a aprovechar sus falencias o debilidades, bloquear o hacer frente a sus virtudes o fortalezas, y tomar como referencia sus productos o las estrategias que les dan buenos resultados.

Para realizar este análisis, en primer lugar se recopila toda la información relevante o necesaria sobre nuestros competidores, ya sea que se traten de empresas que vendan productos similares al nuestro (competidores directos), o que productos sustitutos al nuestro (competidores indirectos).

Preguntas de Tarea Previa sobre la competencia

COMPETENCIA DIRECTA	COMPETENCIA INDIRECTA
<ol style="list-style-type: none"> ¿Quiénes son las empresas competidoras directas? ¿Dónde están ubicadas? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cuál es su experiencia? ¿Con qué recursos cuentan? ¿Cuál es su capacidad de producción o de abastecimiento? ¿Cuáles son sus principales estrategias de venta? ¿Cuáles son sus precios? ¿Qué medios publicitarios utilizan? ¿Cuáles son sus canales o puntos de venta? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? 	<ol style="list-style-type: none"> ¿Quiénes son las empresas competidoras indirectas? ¿Dónde están ubicadas? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cuál es su experiencia? ¿Con qué recursos cuentan? ¿Cuál es su capacidad de producción o de abastecimiento? ¿Cuáles son sus principales estrategias de venta? ¿Cuáles son sus precios? ¿Qué medios publicitarios utilizan? ¿Cuáles son sus canales o puntos de venta? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?

Para recolectar esta información se utiliza la técnica de la observación, por ejemplo, visitar sus locales para observar y tomar nota de sus procesos, el desempeño de su personal, su atención al cliente, los productos o servicios más solicitados, precios, decoración, etcétera; así como visitar los mercados o centros comerciales donde se encuentren presentes para observar sus características y la reacción del público ante éstos, o adquirir sus productos y probar sus servicios para analizarlos mejor. (Negocios, 2016)

- La competencia directa** es toda aquella organización o

persona que ofrece lo mismo y la competencia indirecta es aquella que ofrece algo, que, aunque no sea lo mismo, pudiera sustituir tus productos o servicios. (“Vendo papas con limón” – “Vendo papas con chile” -Son lo mismo).

- La competencia indirecta** puede llegar a sustituir nuestros productos o servicios aunque no sean iguales. (“Vendo papas con limón – Vendo galletas” -No son lo mismo, pero satisfacen la misma necesidad-).

Preguntas de Tarea Previa sobre la competencia

TABLA DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA			
Competidor	Ventajas	Desventajas	Lo que aprendemos para nuestra EES

Ejemplo:

TABLA DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA			
Competidor	Ventajas	Desventajas	Lo que aprendemos para nuestra EES
La Nueva Aurora	Abre los domingos Dan regalos el 10 de mayo Su productos son frescos Precios por debajo de los nuestros	Tardan mucho en atender Local sin mantenimiento	Ampliar horario apertura Mantener el local bien arreglado Dar detalles a clientes en fechas especiales

Desarrollo

1. En equipo preguntarse: ¿qué es lo más valioso que hemos aprendido de nuestra competencia?, ¿qué no queremos hacer igual que ésta?, ¿qué debemos cambiar en la empresa para hacerle frente?, ¿habrá alguna posibilidad de formar una red de colaboración en lugar de competir?
2. Otra manera de analizar la competencia es determinar las variables relacionadas/sensibles a la empresa y asignarles un valor según su nivel de cumplimiento en la variable. Se evalúa a cada competidora y se obtiene una puntuación para cada una, posteriormente se hace la misma valoración a la empresa y se compara con las otras.

Ejemplo de TABLA PREVIA DE VARIABLES DE PONDERACIÓN POR COMPETIDOR

- Ubicación
 - Servicio cliente
 - Gama producto
 - Métodos de pago
 - Seguimiento al cliente
 - Servicio post venta
 - Personalización
 - Horarios
 - Servicios de entrega
 - Imagen del punto de venta
 - Número de puntos de venta
3. Se asigna un valor a cada una: por ejemplo, del 0 al 5, siendo el 0 cuando no se cumple o no está presente la variable y 5 el nivel óptimo. Cada EES personaliza la tabla de variables según la asignación de sus valores. Se termina con las preguntas de reflexión arriba descritas.



Claves de Economía Social

¿Algunos de nuestros competidores podrían ser nuestros aliados?, ¿en qué?, ¿de qué forma?, ¿cómo hacer frente a la competencia y además vivir los valores y principios de la ES?

Océano Azul y ventaja competitiva

Objetivos

- Identificar a través del Canvas si la EES está en un océano rojo o en uno azul.
- Identificar oportunidades para la EES en océanos azules.

Desarrollo

1. Brindar una introducción al tema y explicar principales diferencias.
2. Revisar grupalmente el Canvas e identificar si están en un océano rojo o azul.
3. Pensar de manera colectiva qué océanos azules hay para la EES.
4. Identificar qué aspectos del Modelo de Negocio hay que modificar para alcanzar un océano azul.

La estrategia de Océano Azul menciona que existen dos tipos de mercados para que una empresa pueda abordar, el primero recibe el nombre océanos rojos y el segundo océanos azules.

Los océanos rojos son aquellos que representan a todas las empresas que existen actualmente, donde los modelos de negocio son ampliamente conocidos

y delimitados. Sus bienes y servicios tienden a convertirse en genéricos, usualmente la rentabilidad es baja y se basa en la competencia, principalmente por costo, precio y volumen ya que no existe nada que logre diferenciarlos del resto de sus competidores, esto repercute en poco desarrollo empresarial.

Los océanos azules son espacios en el mercado que no están siendo aprovechados y provienen de necesidades

o problemas que nadie está resolviendo, por lo general estos modelos de negocio se basan en la diferenciación, personalización o integración de varios conceptos de negocios en uno solo que busca ser único; esto fomenta la aparición de una ventaja competitiva que permite tener ese elemento diferente al resto que dará el plus a las ventas y al negocio en general.

OCÉANO ROJO	OCÉANO AZUL
<ul style="list-style-type: none"> • Competir en mercados ya existentes • Vencer a la competencia • Explotar la demanda ya existente • Escoger entre costo y diferenciación 	Crear nuevos espacios de mercado Volver a la competencia irrelevante Crear y capturar nueva demanda Procurar un mejor costo y una mayor diferenciación (Jiménez, 2012) Alto potencial de crecimiento Ofrecer algo nuevo al mercado

Ejemplo:

Empresa de jugos	
OCÉANO ROJO	OCÉANO AZUL
Vender jugos de naranja, zanahoria y toronja	Vender jugos de mezclas indicados para ciertos padecimientos o condiciones (para la energía, para bajar de peso...).
Punto de venta fijo	Sistema de puntos por compra para acceder a recompensas.
Punto de venta fijo	Servicio a domicilio (oficinas).

Reflexión: ¿Qué aspectos del Modelo de Negocio pueden modificarse para lograr estar en un Océano Azul?

 **Claves de Economía Social**

La vivencia de los valores y principios de la ES, así como el abordaje de los enfoques de género, juventudes, medio ambiente y Seguridad Ciudadana, ¿pueden aportar a los océanos azules de la EES?

Matriz BCG

Objetivo

- Identificar las diferentes estrategias empleadas por la Matriz BCG para cada unidad de negocio.

Desarrollo

1. Explicar qué es la Matriz BCG. Brindar ejemplos de empresas locales.
2. Realizar la Matriz BCG de la EES.
3. Como Orientadora, preguntarse ¿cómo puedo motivar a las jóvenes de la empresa a buscar el máximo rendimiento y a la vez aportar a la transformación social de su grupo y su entorno?

La Matriz BCG fue desarrollada por el **Boston Consulting Group** en 1973, ésta brinda un análisis estratégico en función de dos factores: la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Se utiliza analizar la posición de un producto/negocio dentro del mercado, o bien de la cartera de negocios de una empresa u organización, en el caso de que estos estén diversificados.

Es una matriz sencilla con cuatro cuadrantes que proponen una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada uno se representa por una figura o ícono.

El método utiliza una matriz de 2 x 2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota relativa que tiene el producto/negocio dentro del mercado. Las unidades de negocio se sitúan en alguno de los cuadrantes según su valor estratégico. Estos son:

ESTRELLA. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEN (Unidad estratégica de negocio) se convierta en Vaca.

INTERROGANTE. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que evaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente puede convertirse en Estrella o Perro.

VACA. Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Esta área de negocio servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas Estrellas.

PERRO. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios o productos que se encuentran en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa, también se dice que hace parte del marketing. (Kotler; et.al, 2010)

Alto crecimiento de la industria	ESTRELLA <ul style="list-style-type: none"> • Genera flujos: estable de dinero • Requiere de alta inversión para mantener el liderazgo • Generalmente llegar a ser vaca cuando baja el crecimiento de la industria 	INTERROGACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Genera flujos dinero cuando hay inversión • Requiere alta inversión para llegar a ser estrella • Puede llegar a ser perro o estrella
	VACA <ul style="list-style-type: none"> • Genera flujos estable de dinero • Requiere de poca inversión • Es útil para generar liquidez para otros negocios 	PERRO <ul style="list-style-type: none"> • Genera baja utilidad o pérdida en la empresa • Requiere de poca o nula inversión • Puede generar poca utilidad. En caso contrario mejor liquidar
Bajo crecimiento de la industria	Fuerte participación en el mercado	Baja participación en el mercado

Matriz BCG (2017)

Ejemplo de Matriz BCG del Grupo Cooperativo Quali:



Para saber más

Sobre planeación estratégica de mercadotecnia, consulta el siguiente vínculo.



“Técnicas de diagnóstico”

<http://al12505054mafc.blogspot.mx/2015/07/t-ecnicas-de-diagnostico-actividad-4.html?view=classic#!/2015/07/t-ecnicas-de-diagnostico-actividad-4.html>

Para conocer más del grupo cooperativo Quali, puedes visitar su sitio.



“Quali”

<http://quali.com.mx/>



Claves de Economía Social

¿Cómo generar el máximo rendimiento viviendo los valores de la ES?

Canales distribución

Objetivos

- Identificar las diferencias entre los distintos canales de distribución.
- Visualizar funciones positivas y negativas de cada canal de distribución.

- Identificar qué canal de distribución utiliza la empresa actualmente y cuál podría ser más beneficioso para ésta.

Desarrollo

1. Brindar una introducción al tema dando ejemplos de canales de distribución de empresas reconocidas.
2. Explicar el tema y completarlas tablas posteriores con la información de la EES.

3. Identificar las redes sociales o aplicaciones más actuales que puedan relacionarse con canales de distribución determinados o incluso hacer redes que faciliten dicho proceso. Ejemplo, un aparador digital en *Facebook* o *Instagram*.
4. Como Orientadora motivar a crear redes y reflexionar sobre por qué las redes y los canales de distribución colaborativos pueden facilitar sus procesos y beneficiarles.

La distribución es la variable de marketing que permite poner en contacto el sistema de producción con el de consumo de forma adecuada, tiene como misión poner el producto a disposición de los consumidores en la cantidad, el lugar y el momento apropiados, y con los servicios necesarios.

Los canales de distribución se entienden como el conducto que cada empresa selecciona para llevar sus productos al consumidor de la forma más completa, eficiente y económica posible. Es la ruta por la que circulan los productos desde su creación hasta su consumo o uso en el destino final. Se conforma por el conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto hasta llegar a manos del consumidor.

Este canal salva las principales brechas de tiempo,

espacio y posesión que separan los bienes y los servicios de aquellos que los utilizarán. Quien lo integra ejecuta ciertas funciones claves:

- **Investigación:** Recabar información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
- **Promoción:** Crear y difundir mensajes persuasivos acerca del producto.
- **Contacto:** Encontrar a personas compradoras potenciales y comunicarse con ellas.
- **Adaptación:** Modelar y ajustar el producto a las exigencias del consumidor, a través de actividades como fabricación, clasificación, montaje y empaque.
- **Negociación:** Tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio para efectuar la transferencia de propiedad o posesión.
- **Distribución física:** Transportar y almacenar los bienes.
- **Financiamiento:** Obtener y usar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.
- **Aceptación de riesgos:** Correr el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución.

Clasificación de los canales de distribución

Estos pueden clasificarse según la longitud, la tecnología de compraventa y su forma de organización.

SEGÚN LA LONGITUD DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Canal Directo	Consta de dos entidades: fabricante y consumidor final. De uso frecuente en el sector de servicios; la banca, por ejemplo.
Canal Corto	Implica tres actores: fabricantes, detallista y consumidor final. De uso frecuente con sectores donde la oferta está concentrada a nivel fabricante y detallista, cuando el detallista es una empresa grande y el número de fabricantes no muy elevado. Las grandes superficies, por ejemplo.
Canal Largo	Cuatro o más niveles: fabricante, mayorista, minorista y consumidores. Suelen existir en sectores donde está muy fraccionada la oferta y la demanda.

SEGÚN LA TECNOLOGÍA DE COMPRAVENTA

Canales tradicionales	No han incorporado tecnologías avanzadas en la realización de las operaciones de intercambio.
Canales Automatizados	Usan la tecnología como medio básico en las relaciones de intercambio, por ejemplo los cajeros automáticos.

Canales Audiovisuales	Combinan distintos medios como la televisión en tanto divulgador, el teléfono como medio de contacto con el comprador y una empresa de transporte para realizar el traslado físico de los productos. Un paradigma actual es la teletienda.
Canales Electrónicos	Integran el teléfono y la informática, básicamente a través de internet.
SEGÚN SU FORMA DE ORGANIZACIÓN	
Canales Independientes	Combinan el teléfono y la informática, básicamente a través de internet.
Canales Administrados	Presenta dos características originales. Una o varias instituciones miembros disponen, gracias a su tamaño o competencias particulares, poder para influir en las decisiones de otros miembros del canal. Estas instituciones sacan provecho de este poder para elaborar sus programas, asegurando la coordinación de las actividades de los diferentes miembros del canal. Pueden recurrir a la incitación positiva recompensando a los miembros que cumplan sus indicaciones, o a la incitación negativa, penalizando a quienes no las apliquen.

Hay diferentes factores que influyen en los canales de distribución:

Factores del mercado

Un punto lógico de partida consiste en estudiar el mercado meta: sus necesidades, su estructura y su comportamiento de compra.

- **Tipo de mercado:** Las personas consumidoras finales se comportan en forma diferente a las usuarias industriales, se llega a ellas a través de otros canales de distribución.
- **Número de compradores potenciales:** Una fabricante con pocos clientes potenciales puede usar su propia fuerza de ventas directamente con los consumidores o usuarios finales. Cuando hay muchos prospectos, el fabricante podría servirse de los intermediarios.
- **Concentración geográfica del mercado:** Cuando la mayor parte de los compradores potenciales están concentradas en unas cuantas regiones geográficas, conviene usar la venta directa. Cuando los consumidores están muy dispersos, la venta directa no es práctica por los costos de los viajes.
- **Tamaño de pedidos:** Cuando éste o el volumen total del negocio son grandes, la distribución directa resulta económica.

Factores del producto

- **Valor unitario:** El precio fijado a cada unidad de un producto influye en la cantidad de fondos disponibles para la distribución.
- **Carácter perecedero:** Algunos bienes se deterioran físicamente con gran rapidez (alimentos, por ejemplo). Otros son perecederos en cuanto a la moda (ropa, calzado). Los productos perecederos requieren canales directos o muy cortos.
- **Naturaleza técnica de un producto:** Un producto industrial muy técnico a menudo se distribuye directamente a los usuarios industriales. La fuerza de venta del fabricante debe dar un servicio completo antes y después de la venta. Estos productos plantean un verdadero reto de distribución.

Factores de los intermediarios

- **Servicios que dan los intermediarios:** Cada fabricante debería escoger intermediarios que ofrezcan los servicios de marketing que ellos no puedan dar o sean poco rentables.
- **Disponibilidad de los intermediarios idóneos:** Tal vez no se disponga de estos, también es posible que vendan los productos rivales y por tanto, no quieran incorporar una línea más.

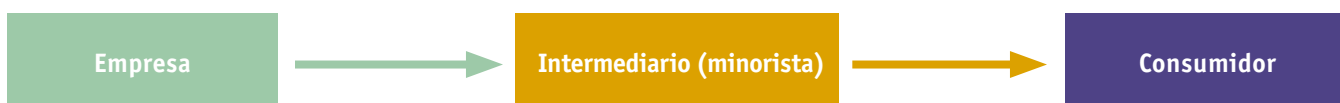
Para empresas de reciente creación se recomienda enfocarse primordialmente en canales según la longitud, pues aunque hay más tipos de canales son difíciles de

implementar. El siguiente esquema presenta cómo funcionan los canales de distribución dependiendo su longitud:

Canal directo



Canal corto



Canal largo



Claves de Economía Social

Los canales de distribución determinados para la EES, ¿favorecen a la creación de alianzas y/o redes solidarias?

Promoción y publicidad

Objetivo

- Lograr que la empresa genere estrategias que le ayuden a comercializar y a dar a conocer sus productos en el mercado.

Desarrollo

1. Explicar qué es la promoción y la publicidad. Brindar ejemplos y mostrar las estrategias que existen.
2. Realizar una estrategia de promoción para los productos de la empresa.

La promoción de *marketing* consiste en una serie de técnicas integradas en el plan de *marketing*, cuyo fin es en alcanzar objetivos específicos a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y dirigidas a un target determinado.

Medios de promoción



Televisión
Radio
Revistas
Periódicos
Medios no tradicionales
Internet
Publicidad exterior

Promoción de ventas. Ésta es una técnica de la mercadotecnia en la que a través del ofrecimiento de valores o incentivos adicionales del producto o servicio, se busca estimular al público de manera directa e inmediata, para que responda al llamado del anunciante, ya sea una compra, un voto o la adhesión a una causa. La mecánica promocional puede enfocarse en los intermediarios del producto y/o el consumidor final.

Objetivos

- Estimular las ventas de productos establecidos.
- Atraer nuevos mercados.
- Ayudar en la etapa de lanzamiento del producto.
- Dar a conocer los cambios en productos existentes.
- Aumentar las ventas en épocas críticas.
- Ayudar a los detallistas atrayendo más consumidores y obteniendo ventas más rápidas de productos en su

etapa de declinación y de los hay mucha existencia.

Características de la comunicación integral de *marketing* (promoción)

- Identifica los objetivos de la comunicación de *marketing* con otros objetivos organizacionales.
- Al ser un proceso planificado de las herramientas de comunicación de *marketing* se realiza da una sinergia entre departamentos, medios y otras organizaciones.
- Alcanza a todos los públicos seleccionados por la organización: empleados, accionistas, consumidores, distribuidores, entre otros.
- Dirige e integra de manera efectiva todas las actividades promocionales, esfuerzos de comunicación de *marketing* corporativos y de producto/marca.
- Alcanza a todas las herramientas de comunicación, ya sean personales o impersonales.

Herramientas

- *Marketing* directo.

<i>Telemarketing</i>	Servicio de venta de productos que se ofrecen por televisión. Por lo general se deja un teléfono y el cliente llama para conocer la información del producto y realizar la compra.
Venta personalizada	Consiste en realizar una venta con atención personalizada enfocada en satisfacer por completo al cliente atendiendo todas sus demandas y dándole un acompañamiento y seguimiento constante.
Venta por catálogo	Se le hace llegar al cliente un catálogo con productos para que éste seleccione el que más le guste y haga un pedido especial.
Medios interactivos redes sociales	Se realizan ventas mediante estas plataformas interactivas.
<i>Mailing</i>	Se dan a conocer productos de la empresa por correo electrónico, facilita que el cliente contacte y pacte su compra mediante este medio.

Publicidad

Ésta se considera como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, la cual es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado e individuos; para dar a conocer a un grupo objetivo, algún mensaje relacionado con sus productos, sus servicios, sus ideas, entre otros.

Para desarrollar un programa de publicidad el primer paso

- Publicidad.

Marketing directo: Constituye una actividad mercadológica que permite alcanzar a los consumidores y animarles a que respondan directamente. Su gran objetivo es incrementar las ventas haciendo amigos y tratándolos como individuos (relaciones personalizadas) y no como masa. Su clave es el uso de la información. Es una de las formas más efectivas de promocionar un producto y cuenta con múltiples ventajas, pues permite:

- Una mejor selección de clientes.
- Personalizar o adaptar la promoción según las necesidades, los gustos o las preferencias del cliente.
- Una respuesta inmediata del consumidor.
- Interactuar con el consumidor y atender mejor sus consultas o conocer mejor sus necesidades, sus gustos y sus preferencias.
- Generar y mantener una relación duradera con el cliente.

Formas de hacer *marketing* directo:

es establecer objetivos derivados de decisiones tomadas con anterioridad como: la elección de un público objetivo, la estrategia de posicionamiento y el *marketing* mix.

La publicidad intenta, de forma particular, estimular la demanda o la aceptación del bien, el servicio o la idea que se quiere promocionar. Tiene como fin modificar opiniones, actitudes, deseos y comportamientos del consumidor. Se centra en las características y los beneficios derivados del mismo, así como en la posición competitiva. Trata de estimular la demanda para una marca

determinada, generalmente a costa de la competencia, puede utilizar proposiciones de compra directa que traten de provocar una acción inmediata o bien, fórmulas menos agresivas, con el fin de crear una imagen de marca favorable que logre la compra del producto con posterioridad.

La publicidad se clasifica en:

1. **La audiencia meta**, ya sean los consumidores u otras empresas a las que se quiera vender.
2. **Lo que se publicita**
 - a) **Publicidad del producto:** centrada en un producto o marca particular; se subdividen en:
 - Acción directa. Busca generar una respuesta rápida.
 - Acción indirecta. Busca estimular la demanda

durante un periodo más largo.

El objetivo de la promoción de un producto es el de maximizar las ventas, atraer a nuevos clientes, extender el conocimiento del producto y posicionar la marca.

Medios de promoción

- Demostraciones en ferias
- Muestras del producto
- Exhibiciones
- Campañas por redes sociales
- Cupones de descuentos
- Campañas por correo
- Obsequios
- Concursos

Principales estrategias de promoción

Para impulsar	Se le incentiva al vendedor para promover el producto de la mejor manera.
Para atraer	El principal objetivo es el consumidor, puede ser mediante cupones de descuento o envío de muestras gratis por correo o algún otro medio.
Combinada	Se ofrecen incentivos a las comerciantes para promover dicho producto.
Reforzamiento de la marca	Busca crear lealtad de los consumidores a la marca, como el uso de membresías para adquirir una serie de descuentos y promociones.
Crear demanda	Ofrecer una promoción por tiempo limitado (ejemplo; en la compra de un producto, el segundo es a mitad de precio), un descuento porcentual o demostrar al consumidor que nuestro producto es mejor que el de la competencia.



Claves de Economía Social

Las estrategias definidas para la promoción y publicidad, ¿dan cuenta de los valores y principios de la ES?, ¿abren alternativas frente a la problemática juvenil?, ¿promueven la equidad de género o estereotipos?, ¿su forma cuida el medio ambiente?

Matriz ERIC

Objetivos

- Sintetizar las reflexiones de los ejercicios anteriores en una propuesta estratégica.

- Intervenir en la idea de negocio, producto, servicio u oferta con las cuatro acciones fundamentales (ERIC).

Desarrollo

1. Explicar qué es la Matriz ERIC.
2. Revisar los resultados de los ejercicios anteriores

- (tarea previa).
- Realizar la Matriz ERIC.
 - Integrar los resultados al Plan de Acción.

La Matriz ERIC es una herramienta de intervención estratégica que puede usarse para diversos ámbitos del negocio. En este caso, una vez concluidos los ejercicios del apartado de Mercadotecnia a manera de resumen, se construye con el grupo esta matriz. Está formada por 4 ámbitos:

- Reducir
- Incrementar
- Crear
- Eliminar

La cuestión será: con la información que tenemos de los ejercicios Océano Azul, análisis de la competencia y Matriz BCG, esto es lo que tenemos que reducir, incrementar, crear y eliminar.

MATRIZ ERIC			
Reducir	Incrementar	Crear	Eliminar



Claves de Economía Social

Las definiciones a través de la Matriz Eric, ¿favorecen la autogestión, la democracia interna y la mejora de las personas socias?, ¿están alineadas a los principios y los valores de la ES y a sus enfoques: cuidan el medio ambiente, promueven la diversidad y no los estereotipos de género?

Estructura organizacional

La estructura organizacional es una disposición intencional de roles donde cada persona asume un papel que se espera cumpla con la mayor responsabilidad y rendimiento posible. Su finalidad es establecer un sistema de roles que desarrollen los miembros de una entidad para trabajar juntos de manera óptima, y se alcancen las metas fijadas en la planificación.

En este apartado se trabajará en las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas dentro de la empresa (Mintzberg, 1984).

organizacional.

- Determinar las áreas necesarias para el funcionamiento de la empresa.
- Identificar la importancia de cada área y el valor que aportan a la empresa.

Desarrollo

- Introducir al tema de estructura organizacional y descripción de áreas.
- Dar un espacio para preguntas y respuestas cortas y realizar el ejercicio de determinación de áreas para la EES.
- Identificar si todo el grupo está conforme con el resultado y crear los acuerdos necesarios para que el modelo comience a funcionar así.

¿Cómo se divide el trabajo actualmente en la EES?, ¿realizamos funciones técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables, de redes?, ¿otras?

Conforme a lo determinado en la Misión, la Visión, el Plan de acción y el Modelo de negocio, determinar:

Descripción de áreas

Objetivos

- Establecer un concepto claro sobre la estructura

- ¿Qué áreas son fundamentales que existan en la EES para lograr todos los aspectos anteriores?
 - ¿Cómo podríamos organizar la EES en función de las mismas?
- a) Realizar tantas propuestas como sea necesario hasta que todo el grupo esté conforme.
 - b) Determinar las áreas y describir las funciones de cada una de ellas.
 - c) En una frase resumir lo que cada una aporta a la EES (se trata de describir el valor que da y no lo que hace), por ejemplo:
 - Área Administrativa: “Orden eficiencia y cuentas claras”.
 - Área de Producción: “Hacer las cosas bien y a la primera”-
 - Área de Diseño: “Ir más allá de lo evidente”.
 - Área Comercial: “Clientes satisfechos y cada vez más”.

La estructura organizacional es la forma en que se divide el trabajo en las distintas áreas, sus tareas y cómo se coordinan entre ellas. Determina las funciones y las relaciones de la organización de una manera formal y cómo es la comunicación entre las áreas.

En el caso de las EES se busca que tengan un diseño organizacional que garantice y promueva algunos principios como la gestión democrática de las socias-trabajadoras, la autonomía e independencia con respecto a otras entidades, la construcción colectiva, el consumo colaborativo y la educación e información para todos.

Descripción de áreas

En la administración se enfatiza en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Henry Fayol, destaca cinco áreas básicas que son:

1. **Funciones técnicas:** Están directamente ligadas a la producción de bienes y servicios de la empresa, por ejemplo, las funciones productivas, de manufactura y operación, etcétera. Es primordial ya que es la razón de ser de la organización.
2. **Funciones comerciales:** están relacionadas con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa; debe saber producir eficientemente, comprar y vender bien, haciendo llegar los bienes y los servicios producidos al consumidor.
3. **Funciones financieras:** implica la búsqueda y el manejo del capital, quien administra prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla la economía de la empresa, con el fin de sacar el mayor provecho de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.

4. **Funciones de seguridad:** ven por el bienestar de las personas que integran la organización, con relación a su protección, a los enseres con que cuenta y al inmueble mismo.
5. **Funciones contables:** tienen que ver con costos, inventarios, registros, balances, estadísticas empresariales, etcétera. La contabilidad cuenta con dos funciones básicas: llevar un control de los recursos que poseen las entidades comerciales, y el informe mediante los estados financieros de las operaciones realizadas (Bobadilla, 2012)
6. **Para las EES, se agrega otra área, Funciones de redes:** se relacionan con la articulación interna y externa de la EES, promueve la cooperación, solidaridad y creación de alianzas.

Esta no es la única forma de definir las áreas de una empresa, hay diversos métodos, según el tamaño, giro, preferencias, etcétera. Otras áreas pueden ser:

- servicio al cliente
- Investigación
- Innovación
- Logística
- Operaciones
- Gestión humana

En cualquier caso, para las EES hay que considerar la Función de Redes y para favorecer la participación, preferir estructuras horizontales.

Se sugiere seguir el principio KIS (*Keep It Simple*) en español: “Mantenlo simple”. Una estructura compleja para una EES que inicia o está en proceso de consolidación, puede resultar más un problema que una herramienta que facilite sus procesos, o puede quedar muy bien plasmada en papel, pero no hacerse realidad en el día a día.

Recordar que la determinación de áreas no se realiza en función de personas, sino de actividades necesarias para la EES. Posteriormente, se asignan personas a cada una como se verá en el ejercicio de Organigrama.

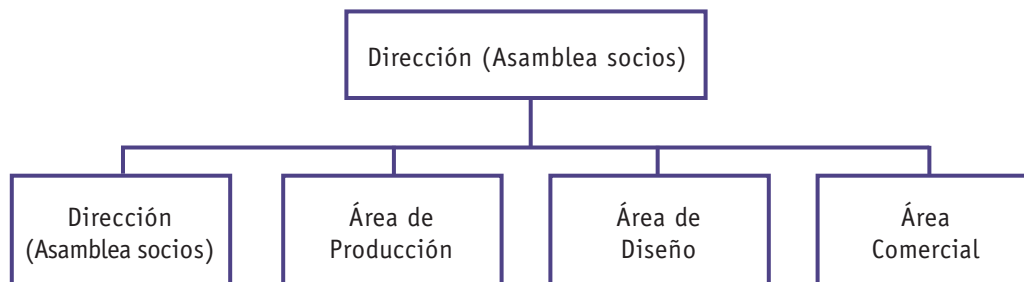
Ejemplo de áreas en una empresa

Giro: Diseño y confección de uniformes. Empresa familiar de 3 socias. Micro-empresa.

FUNCIONES	ACTIVIDADES PRINCIPALES	
Técnicas	Confección de prendas Compra de materiales	
Comerciales	Venta en mostrador Promoción y publicidad	
Financieras	Manejo de cuentas bancarias Cobranza	Costeo Cotizaciones
Seguridad	Limpieza del taller y del local	
Contables	Manejo de inventarios Pagos al personal Pago a proveedores	Impuestos Permisos Contratos
Red	Participación en la Cámara de Confección	
Diseño	Diseño de prendas nuevas Pedidos especiales	Capacitación especializada

En este caso, al ser una empresa pequeña, las funciones de contabilidad, seguridad y financieras pueden unirse en un área denominada "Administración". Dado que el valor añadido que aporta la empresa es el diseño, ésta se mantiene como un área independiente, para darle mayor peso.

La Función de Red está acotada a una sola actividad, por lo que puede ser asumida por la dirección, la cual en este caso, al ser una EES recae en la Asamblea de Socios. La estructura podría quedar así:



Claves de Economía Social

La definición de áreas y estructura, ¿favorecen la comunicación eficiente?, ¿permiten o abonan a la toma de decisiones colectivas y participativas?, ¿ayudan a la autogestión de las personas?, ¿las funciones en la empresa están determinadas por sus habilidades y lo que cada persona disfruta?

Organigrama

Objetivos

- Establecer propuesta general de organización.
- Identificar las personas y perfiles necesarios para la EES.
- Establecer las relaciones de jerarquía en la EES.

Desarrollo

1. Abordar el tema comenzando con la definición de organigrama.
2. Involucrar a los participantes mediante ejemplos prácticos y reales de organizaciones conocidas.
3. Con los resultados sobre Descripción de Áreas, dar un tiempo para que los integrantes identifiquen los puestos, perfiles y personas para cada una.
4. Realizar el organigrama de la EES.

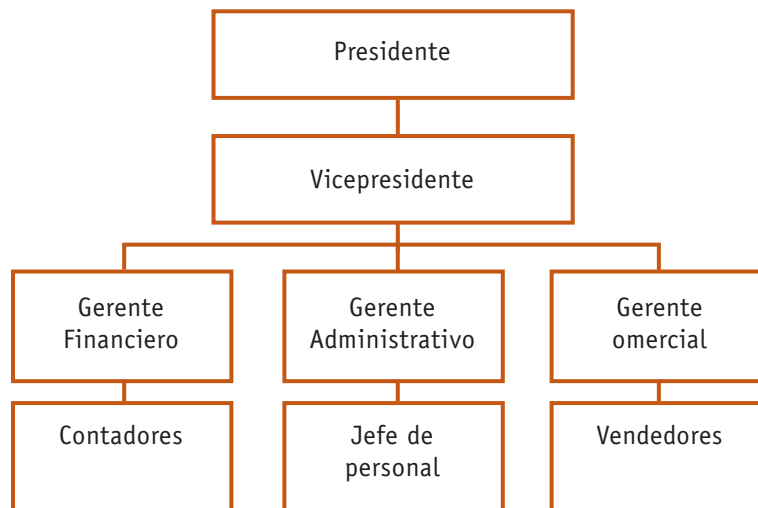
Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que proyecta, en forma esquemática, la posición de las áreas

que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. Su creación es importante porque se observan los órganos, las áreas y la cantidad total de personal que trabaja en la empresa, así como la relación que existe entre ellas. En estos se da cuenta de los PUESTOS/PERSONAS de la estructura de la empresa, no de las Áreas.

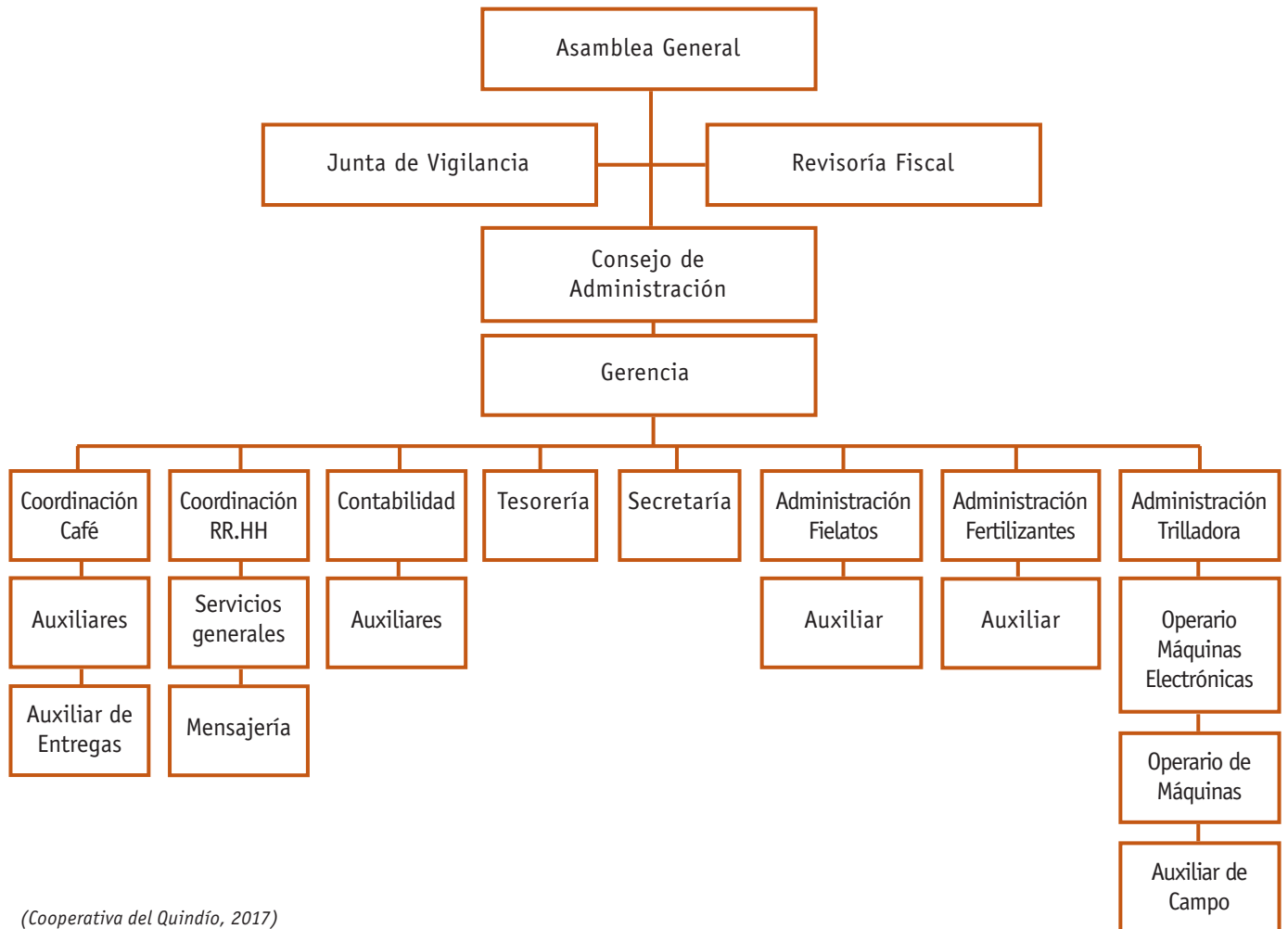
En las EES el órgano máximo en la jerarquía es la Asamblea de Socias. Es importante que el organigrama sea lo más horizontal posible. El establecimiento de jerarquías suele ser un punto de tensión en las EES, por tanto es fundamental comprender que:

- Una EES tiene un órgano supremo de decisión colectiva donde todas las personas socias tienen voz y voto. En la Asamblea se toman decisiones estratégicas, las operativas día a día según las jerarquías determinadas.
- La EES necesita una estructura OPERATIVA bien definida en la que las jerarquías son necesarias. Un socio SÍ puede tener la función de ser “jefe” de otro socio, y éste a su vez, acatar las indicaciones.

Ejemplo de un organigrama tradicional



Ejemplo de organigrama de una cooperativa



(Cooperativa del Quindío, 2017)

Los organigramas pueden representarse de varias formas, los tradicionales son como los ejemplos arriba descritos, también los hay circulares, orgánicos/dinámicos, piramidales, etcétera. Cada EES adoptará el que le haga mayor sentido.

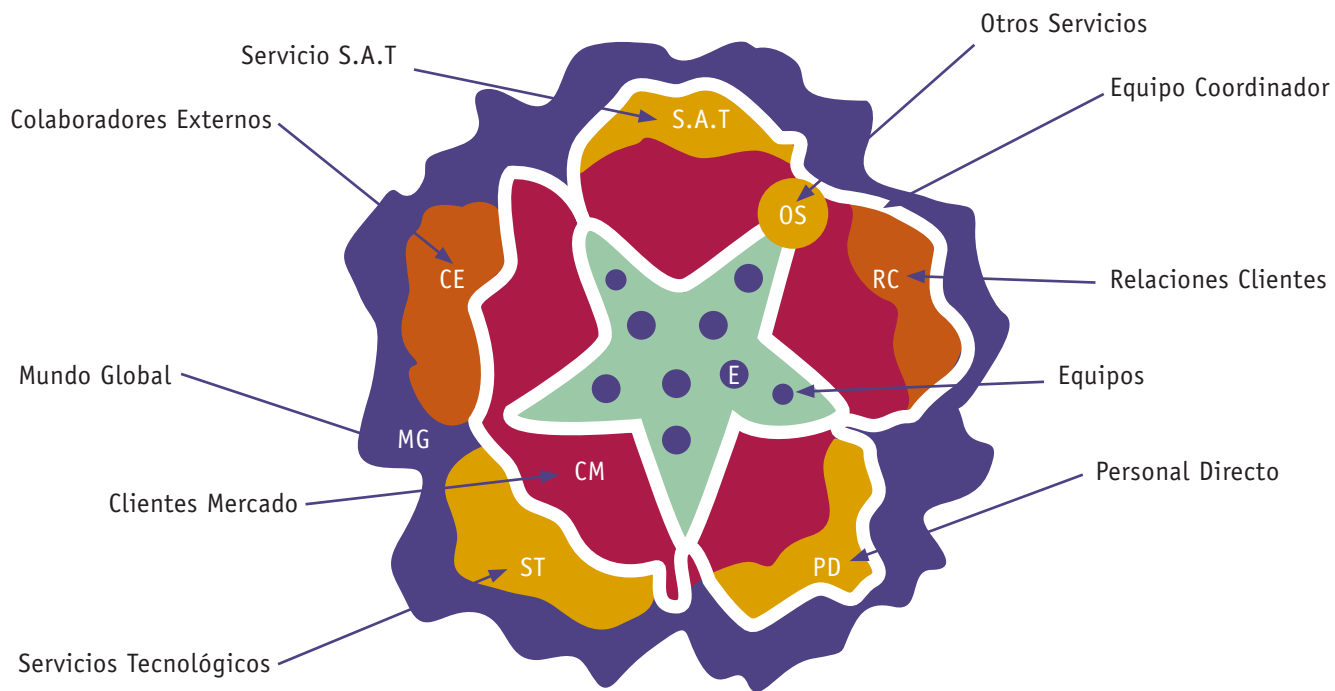


(Fundación Ana Restrepo del Corral, 2015)



(Pensemosmarruecos's Blog, s.f)

ORGANIGRAMA DINÁMICO



(NER, 2009)



Claves de Economía Social

El organigrama ¿considera a la Asamblea de Socios como el máximo órgano de decisión?, ¿favorece la comunicación y la toma de decisiones colectivas y participativas?, ¿y la autogestión de las personas?

En la empresa, ¿el mismo número de hombres que de mujeres se encuentran en puestos directivos?, ¿todas las personas tienen acceso a las experiencias de capacitación y formación para situarse en puestos directivos o de coordinación? ¿La forma como nos organizamos y coordinamos puede abrir posibilidades para vivir internamente aquello que deseamos socialmente: equidad de género, Seguridad Ciudadana, protagonismo juvenil y cuidado del medio ambiente?

Descripción de puestos

Objetivos

- Comprender el concepto general y la importancia de la descripción de puestos.
- Describir las responsabilidades y actividades de cada puesto dentro de la EES.

Desarrollo

1. Abordar el tema comenzando con la definición de descripción de puesto.
2. Dar un tiempo para que los integrantes reflexionen sobre la importancia de una descripción de puesto y mostrar el organigrama.
3. Asignar a cada persona del grupo la descripción de su puesto y de algún otro, si no están todos cubiertos.
4. Revisar entre todos cada descripción para modificar lo que sea necesario.
5. Asignar un plazo para revisar la descripción de puesto y validar su pertinencia en la práctica.

La descripción de puesto identifica detalladamente los objetivos, las responsabilidades, las actividades y las relaciones para quien desempeña una tarea. Se realiza enlistando todas las actividades necesarias para cumplir con los objetivos del mismo. Es importante que una vez descritos, se realice coordinen entre los mismos, para identificar si hay actividades o responsabilidades duplicadas, poco claras o inexistentes.

La descripción de puestos se debe realizar periódicamente, al menos una vez al año o bien, cuando haya alguna circunstancia definitoria para la EES como cambios en el modelo de negocio, problemas organizacionales, introducción de un nuevo puesto en la EES, entre otros.

Una buena descripción de puesto sirve capacitar a nuevas personas para ocupar dicha posición, además que facilita la eficiencia y la estandarización de los procesos. Una vez identificados en el organigrama, se definen los siguientes aspectos para cada uno:

1. Información general: Nombre de la organización, del puesto y del ocupante.
2. Objetivo del Puesto.
3. Funciones: Principales actividades clasificadas y detalladas (por ejemplo, llamadas por teléfono y envíos de correos electrónicos), tiempo aproximado de las tareas.
4. Relación con otros puestos y áreas.

De acuerdo a las necesidades de cada EES, esta información puede ampliarse o detallarse con mayor profundidad.

Formato básico de descripción de puesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Nombre de la EES:		Fecha:	
Nombre del puesto:			
Área a la que pertenece:			
Objetivo del puesto:			
Le reporta a:			
Información que reporta:			
Principales responsabilidades:			
ACTIVIDADES			
<i>Descripción:</i>		<i>Periodicidad:</i>	
Elaborado por:			



Claves de Economía Social

¿Se incluyen como parte de las actividades y responsabilidades la participación en órganos de decisión colectiva, de educación de las personas socias?, ¿los roles y funciones están asignados según roles de género o por las capacidades y las habilidades de cada persona?, ¿la manera como nos organizamos y coordinamos posibilita vivir internamente lo que deseamos socialmente: equidad de género, Seguridad Ciudadana, protagonismo juvenil y cuidado del medio ambiente?

Factibilidad Técnica

Es una evaluación que demuestra que el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse, mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente, contemplado los problemas que involucra y cómo mantenerlo en funcionamiento.

Procesos clave y diagramas de flujo

Objetivos

- Identificar los procesos clave dentro de la EES.
- Conocer, entender y aplicar la simbología utilizada en los diagramas de flujo.
- Conocer, entender y desarrollar el Layout de la empresa con la finalidad de agilizar los procesos.

Desarrollo

1. Identificar los procesos que son clave para la EES (los que deben de repetirse siempre de la misma manera o que por su relevancia deben estar bien definidos) recurriendo al Modelo de Negocio, las Descripciones de Puesto y la Descripción de Áreas.
2. Hacer una lista de los procesos clave.
3. Explicar brevemente que es un diagrama de flujo.
4. Elaborar un diagrama de flujo grupal, tomando como ejemplo algún proceso productivo que sea familiar a los asistentes, como salir a trabajar cada mañana, desde que se levanta hasta que sale de casa. Se recomienda hacer más de tres ejemplos de diagramas de flujo.
5. Elaborar los distintos diagramas para todos los procesos clave de la EES.

En toda empresa existen procesos clave, éstos son aquellos que deben de repetirse siempre de la misma manera o que por su relevancia deben estar bien definidos, pues de no hacerlo, no se podría cumplir con la Misión, la Visión y Modelo de Negocio.

Cada Área de la EES tiene sus propios procesos clave, por ejemplo, para el Área de Administración es el manejo de inventario clave, para la de Ventas, la atención al cliente, etcétera. Es importante determinar cuáles son en:

- a) La EES en general
- b) Cada una de las Áreas
- c) Cada puesto

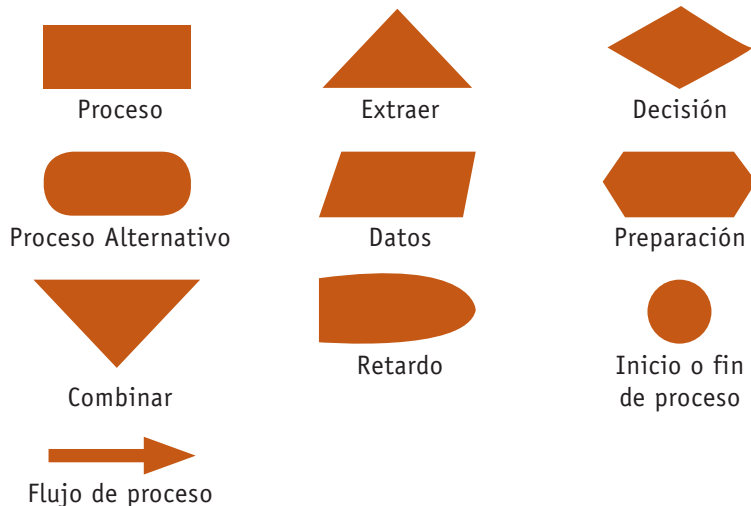
Una vez identificados, se procede a analizar cuáles de estos deben documentarse para:

- a) Repetirlos siempre de la misma manera (procesos de producción).
- b) Garantizar que se cumpla con un cierto estándar (atención al cliente).
- c) Capacitar a nuevo personal.

No todos los procesos clave deben estar en diagramas, conforme la organización va creciendo y haciéndose más compleja, se presentará la necesidad o no de hacerlo. Si la empresa opta por alguna certificación, será fundamental contar con diagramas de prácticamente todos los procesos.

Un diagrama de flujo muestra la secuencia de un proceso determinado de inicio a fin, sus alternativas de acción y en ocasiones a las personas involucradas. Existen diversas simbologías, cada empresa puede usar la que mejor le funcione.

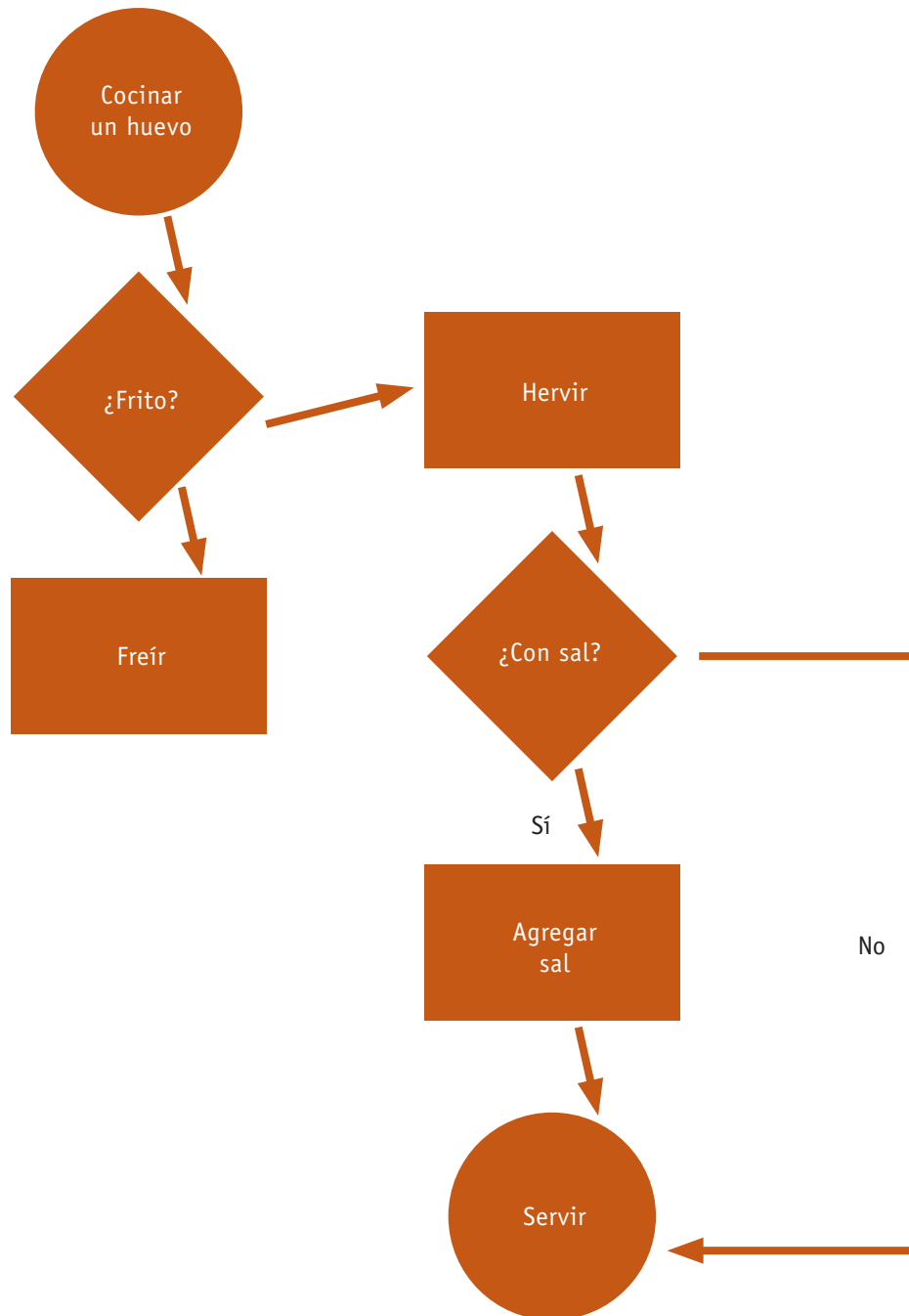
Ejemplo de simbología



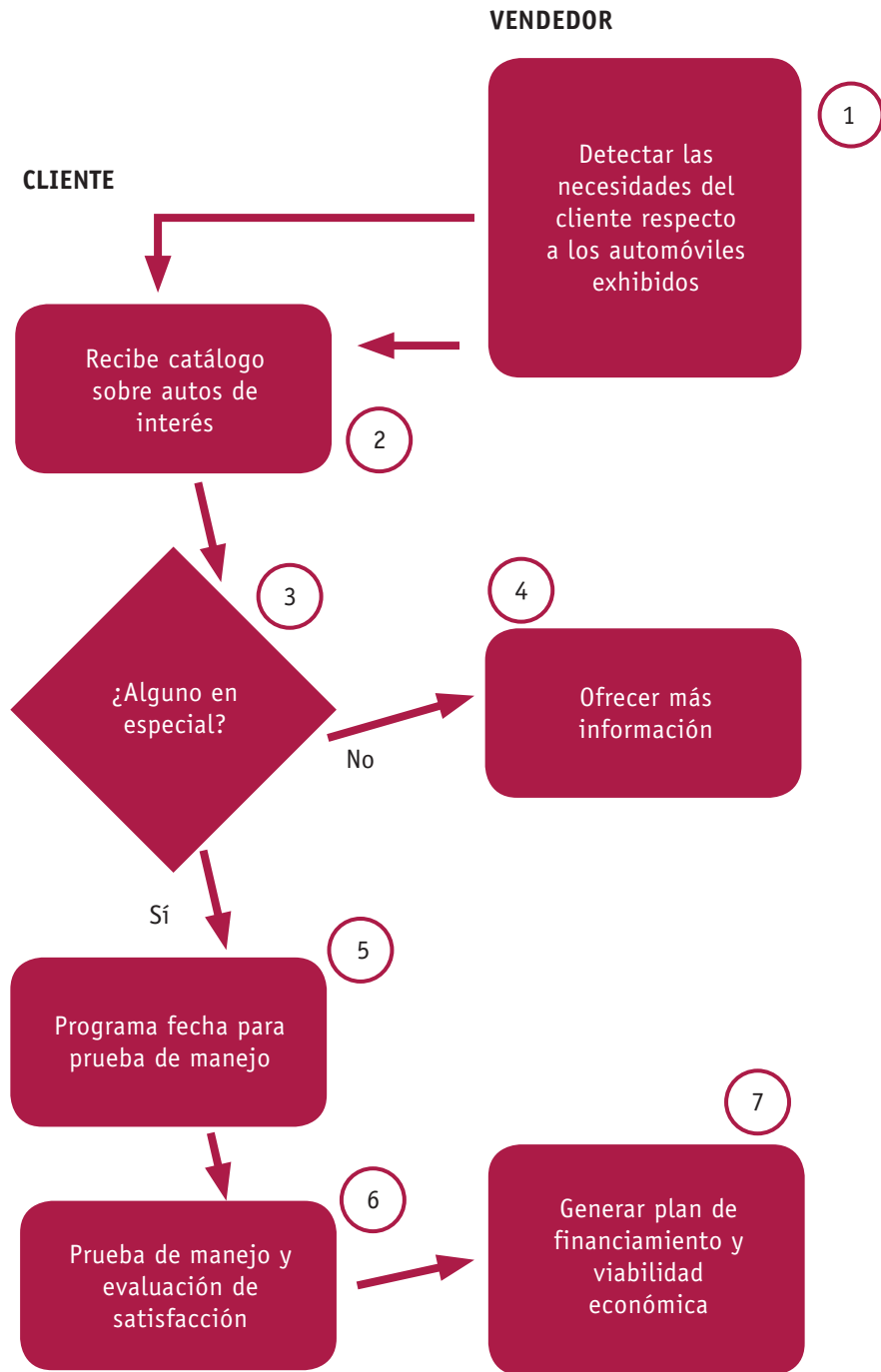
Ejemplos

Proceso sencillo, una persona involucrada. Freír un huevo.

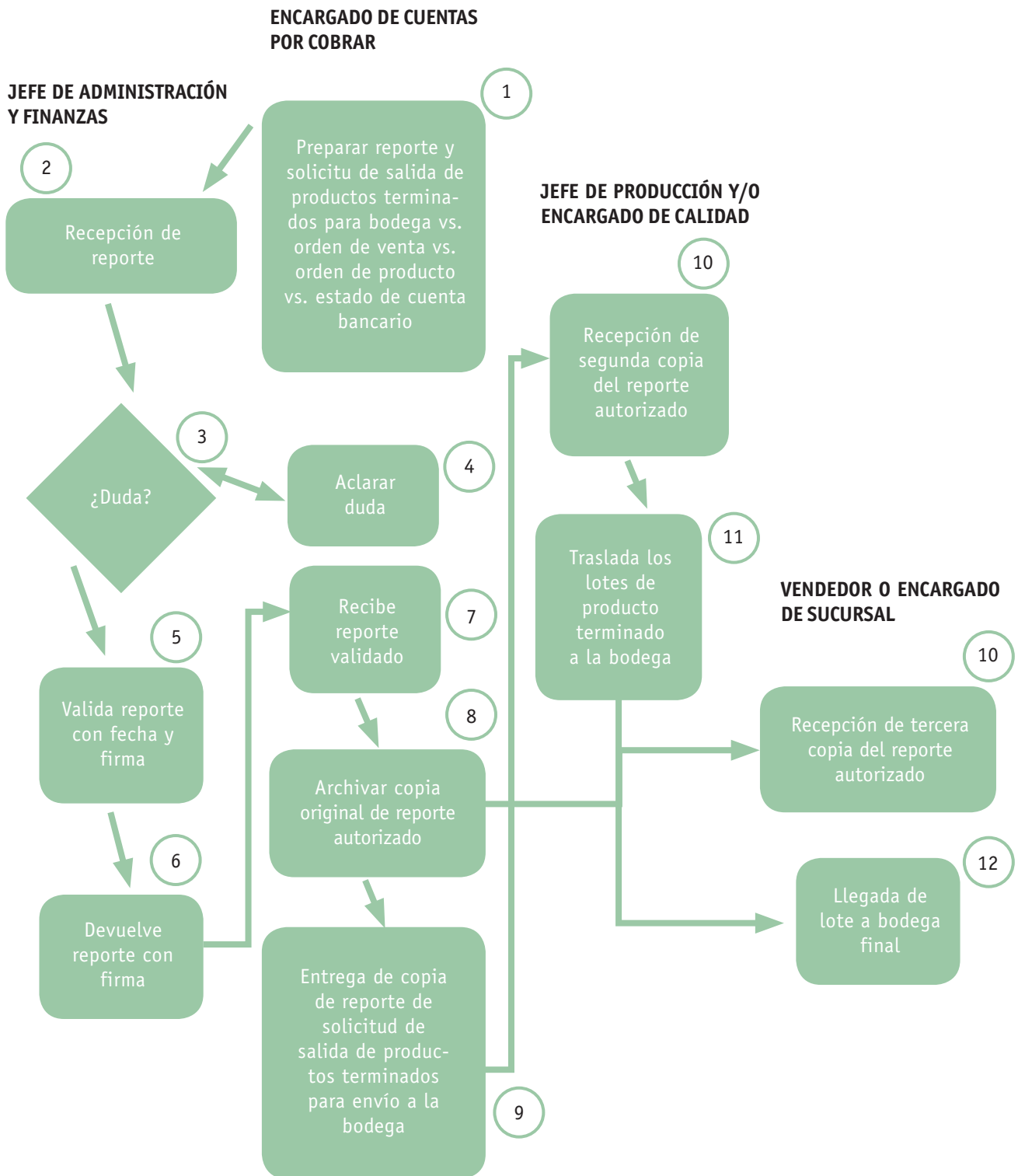
CHEF



Proceso con dos personas involucradas. Manejar un vehículo.



Proceso con cuatro personas involucradas. Elaboración y validación de reportes de bodega.





¿Se identifican como procesos clave la toma de decisiones democráticas, la comunicación efectiva?, ¿nuestros procesos favorecen el cuidado del medio ambiente?

Disposición física o *Layout*

Objetivos

- Identificar los espacios dentro de la EES que requieren de un orden preciso para facilitar los procesos.
- Realizar el *Layout* de los espacios identificados y proceder a su adecuación.

Desarrollo

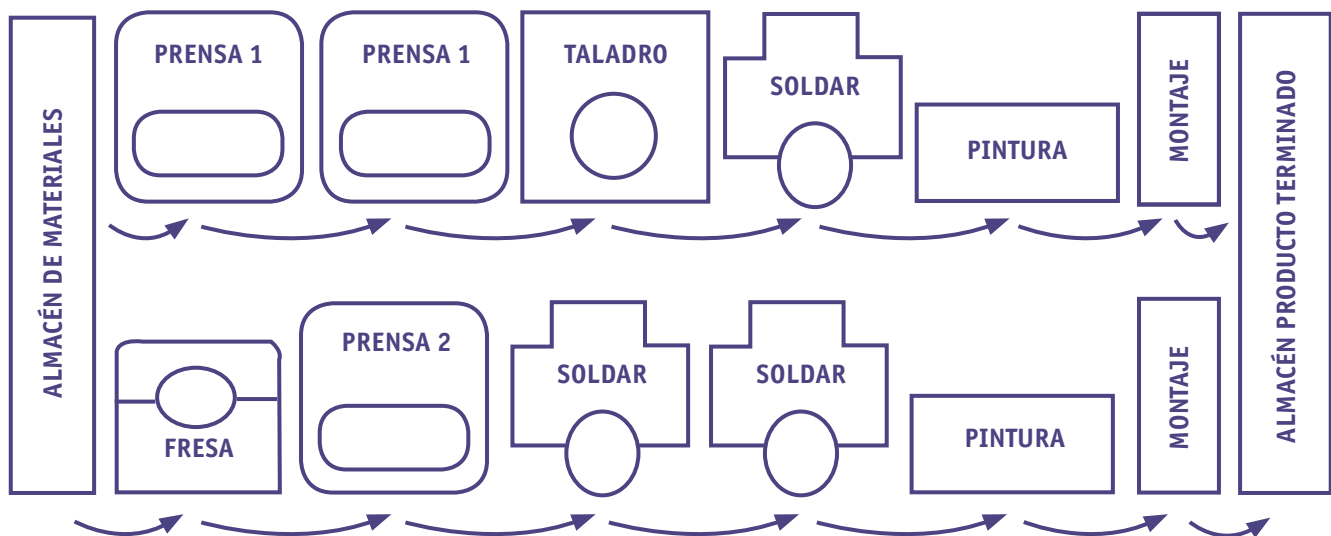
1. Revisar la lista de los procesos clave de la EE.
2. Identificar los espacios donde estos se realizan y determinar cuáles requieren de un *Layout*.
3. Siguiendo las leyes básicas del *Layout* y las necesidades propias de la EES, realizar el *Layout* de los espacios.
4. Llevar a cabo los cambios físicos para la disposición del espacio según el *Layout*.

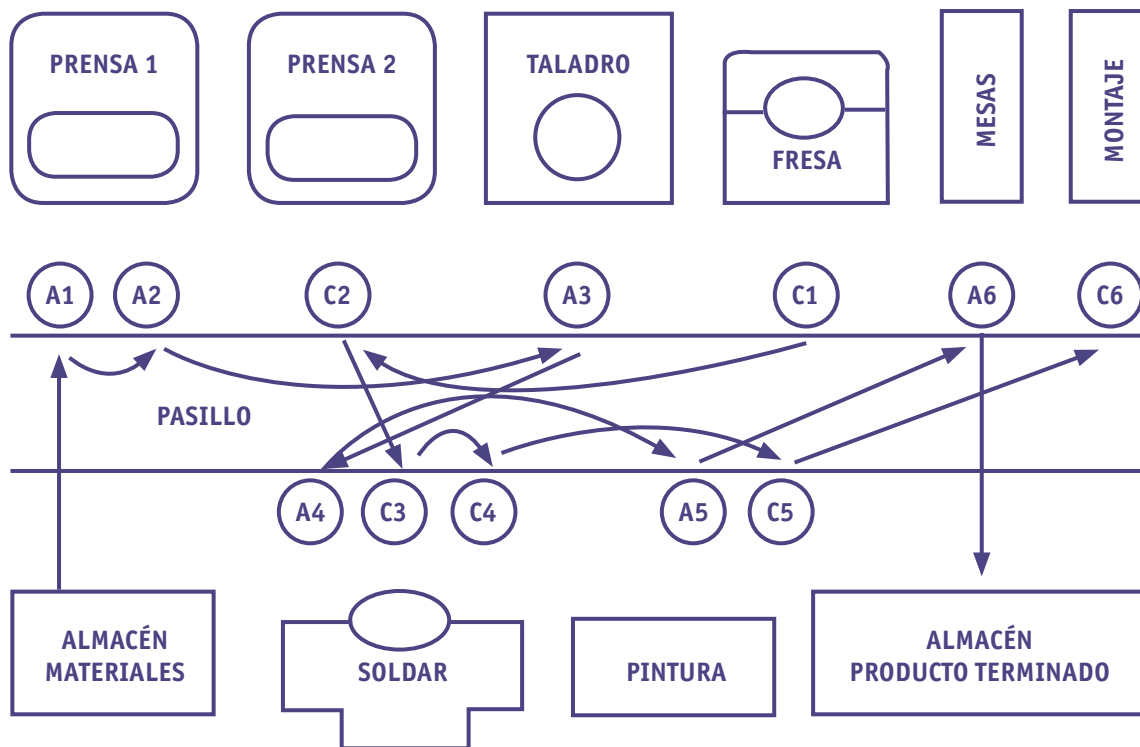
5. Revisar un mes después si éste fue correcto o se debe modificar.

La disposición física de un espacio o *Layout* es un mapa que muestra la adecuada distribución de elementos físicos para optimizar el tiempo y el trabajo, así como el uso de la maquinaria y del equipo. También permite identificar áreas con riesgos físicos que se puedan traducir en accidentes, cuellos de botella en la producción y reducción de desperdicios. Sus reglas son (Enciclopedia de clasificaciones, 2017):

1. La distancia que deben recorrer los materiales desde que entran en proceso hasta que salen de aquel debe ser la menor posible.
2. Se debe considerar la eventual flexibilidad en el tipo, el volumen y la forma de producción.
3. Los pasillos deben ser lo más amplios posibles.
4. La circulación del personal debe ser accesible, evitando su contacto con los insumos por fuera de la actividad productiva.

Ejemplo:





Insumos y proveedores

Objetivos

- Identificar los insumos utilizados en la elaboración de los productos o el desarrollo de los servicios.
- Encontrar bienes sustitutos para insumos clave.

Desarrollo

1. Explicar la importancia de conocer todos los insumos necesarios para la elaboración de los productos de la EES y de contar con proveedores confiables.
2. Realizar una lista general de productos y su clasificación.
3. Realizar una lista de insumo por producto. Tabla de Insumos y Proveedores.
4. Buscar proveedores alternos y bienes sustitutos.
5. Elaborar un directorio de proveedores.

Los insumos son todos los materiales que se utilizan para elaborar un producto o brindar un servicio. Se pueden clasificar por su importancia en básicos y complementarios. Los primeros son aquellos de los que depende completamente la producción (por ejemplo, en un restaurante los alimentos); los complementarios pueden sustituirse (usar gas o leña para cocinar, o un tipo de envase, etiquetas, etcétera).

Es fundamental conocer a detalle los insumos, pues de ellos depende la calidad del producto, su escasez puede poner en riesgo a la EES. Se recomienda que al menos para los insumos básicos, se tengan dos o más proveedores, los cuales son agentes externos que facilitarán o no que la EES logre sus objetivos. La relación con estos es un tema delicado y de suma importancia, es necesario tener un sano entendimiento con ellos, cumplir lo pactado y buscar relaciones ganar-ganar que perduren en el tiempo.

El primer paso es contar con una lista general de productos/servicios, clasificarlos y asignarles una clave para su fácil manejo en documentos. Una manera sencilla de clasificarlos es por gama de producto, como: familia de producto, todos tienen la misma finalidad, pero varía su presentación; por ejemplo, a) mermeladas: de piña, de fresa, de naranja; b) deshidratados: piña, fresa, mezclas; c) Infusiones: tisana de frutos, té de limón, etcétera.

La clave suelen ser letras y números relacionados con los nombres de los productos, por ejemplo, para mermeladas las letras MEM y según la fruta se le asigna un número, 2 para piña y 3 para manzana.

También se puede agregar una identificación para el tamaño, por ejemplo 01 para 250 gramos y 02 para 500 gramos. Cada EES definirá su sistema de asignación de clave. Se sugiere que sea lo más sencillo posible. Estas claves también pueden servir para elaborar notas o facturas.

Lista general de productos

LISTA GENERAL DE PRODUCTOS		
Claves:		Fecha:
Familia	Clave	Producto

Ejemplo de Lista general de productos y servicios

LISTA GENERAL DE PRODUCTOS		
Claves:		Fecha:
MEM mermeladas 02 piña 03 manzana 04 mango 05 kiwi DES deshidratados 01 250 gr. 02 500 gr. 03 100 gr. 04 muestra		
Familia	Clave	Producto
Mermeladas	MEM0201	Mermelada de piña de 250 gramos
	MEM0303	Mermelada de fresa de 100gr
Deshidratados	DES0203	Deshidratado de piña de 100gr

Una vez identificados los productos y/ los servicios se procede a definir los insumos y proveedores para cada uno, incluyendo la maquinaria y el equipo utilizado. Este listado debe actualizarse continuamente.

Lista general de productos

TABLA GENERAL DE INSUMOS			
Elaborado por:			Fecha:
<i>Producto o clave</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Insumos/ Equipo/ Maquinaria</i>	<i>Proveedor</i>

Lista general de productos

TABLA GENERAL DE INSUMOS			
Elaborado por: Rafael, Ernestina y Gabriel			Fecha: 23/09/2015
<i>Producto o clave</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Insumos/ Equipo/ Maquinaria</i>	<i>Proveedor</i>
DES0203	100 gr.	Piña natural	La Potosina / Sr. Antonio
	5 gr.	Azúcar granulada	Gran Bodega
	1 pza.	Bolsa celofán tamaño 001	Plásticos Arce
	1 pza.	Etiqueta	Imprenta Ramírez
		Deshidratador solar	Herrero Hermanos
		Selladora de bolsa	Jacinto Guitérrez I.

Una vez realizados ambos ejercicios, se identificará más fácilmente cuáles son los insumos básicos para los cuales es fundamental contar con proveedores confiables y alternativos. El grupo decidirá quién o quiénes realizarán la tarea de buscarlos. Se sugiere guardar los

datos de los proveedores en una libreta, archivo o lista, que haga las funciones de Directorio de Proveedores, así ante cualquier imprevisto, desabasto, etcétera, no se perderá tiempo y dinero buscando proveedores sustitutos.



¿Se contemplan como proveedores algunas otras EES?, ¿el trato con estos es justo?, ¿se privilegian proveedores de la localidad?, ¿cómo podemos crear redes solidarias con otras EES de proveedores-insumos-clientes?

Impacto ambiental de nuestros productos

Para medir el impacto que tienen algunas actividades productivas se utiliza un instrumento llamado “Análisis del Ciclo de Vida” (ACV). Consiste en una evaluación de las entradas y las salidas al sistema productivo, para valorar el impacto desde la extracción de la materia prima hasta la disposición final del producto transformado. El ACV mide el impacto del nacimiento de un producto hasta que deja de servir, por ello a esta actividad también se le llama “De la cuna a la tumba”.

¿Qué impacto en el medio ambiente tienen nuestros productos?

Objetivo

- Esta actividad es un primer acercamiento para comprender y observar los impactos que se pueden generar a partir de la actividad económica.

Está dividida en tres fases:

1. Impacto ambiental de la extracción y transformación de materias primas.
2. Impacto ambiental del **proceso productivo**.
3. Impacto de la distribución, **vida útil** del producto y **disposición final**.

Desarrollo

Para resolver la actividad, deberán recabar información, es importante que los datos estén apegados a la realidad. En caso de no estar realizando el **proceso productivo** al momento de elaborar las actividades, tendrán que llenarlo según se tiene proyectado. Aunque ésta se enfoca en la generación de bienes, es perfectamente aplicable a las empresas que ofrecen servicios pues toda acción tiene entradas y salidas, y por ello producen impactos al medio ambiente.

Para comenzar sugerimos mostrar el video de “La historia de las cosas” que pone en contexto la importancia de considerar todos los elementos que aquí se considerarán. Para ello, pueden utilizar el siguiente vínculo o código QR.



“La historia de las cosas”

<https://www.youtube.com/watch?v=JhBC4aN7p4>

1. Impacto ambiental de la extracción y transformación de materias primas

En esta primera etapa será necesario buscar información sobre las materias primas necesarias para posteriormente realizar su actividad económica. Hay que considerar su extracción, en algunos casos su transformación, transportación, etcétera. En esta etapa no son acciones realizadas por la empresa, sino es lo que sucede antes de su actividad productiva, todo aquello que permite ofrecer los bienes o los servicios. Si su empresa es de servicios, consideren que se requieren distintos insumos, como computadoras, material de oficina, de limpieza, entre otros. Piensen en todo lo necesario para realizar sus actividades.



Para saber más

Con el siguiente código QR pueden acceder a un video sobre el ciclo de vida de las cosas.



“Análisis del ciclo de vida”

<https://www.youtube.com/watch?v=MyDHWRwvSzo>

1. Enlisten los recursos naturales que se extraen para poder ser utilizados por su empresa.
2. Para cada uno de ellos, ¿qué se necesita para el proceso de extracción? Por ejemplo: agua, energía, maquinaria, combustibles, químicos, etcétera.
3. ¿De qué parte del mundo se obtiene cada uno de estos? (País y ciudad)
4. ¿Cuáles de las materias primas mencionadas, requieren un proceso de transformación?
5. De éstas, ¿alguna debe ser transportada de su lugar de extracción al de transformación?, ¿cuáles? ¿dónde son transformados?

- Para aquellas mencionadas en la pregunta 4, ¿qué recursos se necesitan para transformar la materia prima? (agua, energía, maquinaria, combustibles, químicos...)
- ¿Los insumos se llevan del lugar de transformación a un punto de venta?, ¿dónde se venden?

Preguntas para el cierre de la primera fase de la actividad:

¿Habíamos considerado lo anterior en nuestra actividad económica como parte del impacto ambiental de nuestra empresa?, ¿cuáles fueron las respuestas que más te impactaron?, ¿hay oportunidad de mejorar en algunas cuestiones, qué estrategias podrían adoptar?, ¿tienen un consumo responsable en la compra de insumos? Si las distancias recorridas son muy grandes, ¿se puede comprar las materias primas o insumos en lugares más cercanos?, ¿cómo podemos apoyar a la economía local

en la compra de nuestros insumos?

2. Impacto ambiental del proceso productivo

Este apartado es sobre todo lo que sucede durante la actividad económica que desempeñará la empresa.

- Para cada uno de los insumos necesarios para la actividad, enlisten los **empaques** que tiene cada uno y los materiales de los que están compuestos.
- ¿Qué **residuos** se generan por el uso de los insumos? (**empaques** y al término de su **vida útil**)
- ¿Qué máquinas se necesitan para el **proceso productivo**? (electrodomésticos, computadoras...) ¿Cuánto tiempo se utilizan al día?
- Comparen con la siguiente tabla y calculen cuántos kg de CO₂ se generan por el uso de la maquinaria. En caso de que no se encuentre alguno en la lista, utilicen el dato de alguna similar.

APARATO	CONSUMO ENERGÉTICO (kW/hr)	KILOGRAMOS DE CO ₂ POR HORA DE USO
Turbo calefactor	2.4	1.0896
Horno eléctrico	1.04	0.47216
Aire acondicionado	1.013	0.459902
Radiador eléctrico	0.96	0.43584
Termotanque	0.9	0.4086
Cafetera	0.72	0.32688
Horno de microondas	0.64	0.29056
Multiprocesadora	0.4	0.1816
Computadora (<i>desktop</i>)	0.3	0.1362
Computadora (<i>laptop</i>)	0.16	0.07264
Purificador de aire	0.11	0.04994
Reproductor de vídeo	0.1	0.0454
Turbo ventilador	0.1	0.0454
Refrigerador	0.098	0.044492
Pantalla de 40"	0.14	0.06356
Tubo fluorescente (lámpara)	0.050	0.0227
Extractor de aire	0.025	0.01135

(CEMAER, 2016) (Semarnat, 2015)

- ¿En qué etapa del **proceso productivo** se utiliza agua?, ¿aproximadamente cuántos litros de agua se utilizan al día? (incluyendo baños, cocina, limpieza, etcétera)
- ¿Se agregan químicos u otros agentes contaminantes al agua durante el **proceso productivo**?
- ¿Cuentan con algún proceso de tratamiento de agua antes de que sea descargada?
- ¿Los **insumos** y otros materiales que utilizan durante el **proceso productivo** son amigables para el medio ambiente?, si la respuesta es no ¿en el mercado existen otras alternativas que puedan sustituirlos?
- ¿Qué **residuos** genera la actividad productiva?, ¿aproximadamente cuántos kilogramos de **residuos** generan a la semana?
- ¿Se separan los **residuos**? De ser así, ¿cómo se clasifican?, ¿cuál es el lugar de **disposición final** de los residuos?
- ¿Qué porcentaje de los **residuos** que se generan se **reciclan** o se **reúsan** y cuáles son? (enlisten los que

- se **reciclan** o **reúsan** dentro y fuera de la empresa)
12. ¿Qué otros impactos identifican durante el **proceso productivo**? (contaminación del aire, suelo, etcétera).

Preguntas para el cierre de la segunda fase de la actividad

¿Antes de realizar la actividad, pensábamos que nuestra empresa generaba tal impacto?, ¿cuáles fueron las respuestas que más te llamaron la atención?, ¿hay oportunidad para mejorar en ciertos aspectos?, ¿qué estrategias se pueden adoptar?, ¿estamos considerando las tres esferas de la sustentabilidad (económica, social y ambiental) en la toma de decisiones dentro de la empresa?

3. Impacto ambiental de la distribución, vida útil del producto y disposición final

Esta sección está mucho más enfocada a las empresas que se dedican a la elaboración de bienes que a aquellas que ofrecen servicios.

1. ¿Qué tipo de **empaque** tiene su producto?, ¿de qué materiales está hecho?
2. ¿Se puede **reciclar el empaque** de su producto? Si la respuesta es afirmativa, ¿en qué porcentaje?
3. ¿En qué medio de transporte se distribuye el producto? ¿qué tipo de combustible utiliza?
4. ¿Qué distancia recorre el transporte desde el punto de producción hasta el de venta?
5. ¿Cuál es el tiempo de **vida útil** del producto?
6. Cuando termina la **vida útil** de su producto, ¿cuál es su destino final?, ¿los materiales de los que está hecho son **reciclables** o pueden ser reusados?
7. ¿Podemos, como empresa, asegurar una adecuada **disposición final** de nuestro producto una vez que terminó su **vida útil**?

Preguntas para el cierre de la tercera fase de la actividad

¿Se habían planteado la disposición final de su producto como una **responsabilidad compartida** que involucra a la empresa?, ¿creen que encargarse de una adecuada **disposición final** de los productos es una buena estrategia para reducir el impacto ambiental de las empresas?

Preguntas para el cierre de la actividad

¿Consideran que las preguntas integradas en cada una de las etapas de esta actividad están relacionadas al medio ambiente?, ¿qué consecuencias trajo el haber contestado esta actividad al interior de la empresa?, ¿qué pueden hacer para disminuir el impacto ambiental que ésta genera?

Glosario para esta actividad

Disposición final: Acción de depositar o confinar permanentemente residuos en sitios e instalaciones cuyas características permitan prevenir su liberación al ambiente y las consecuentes afectaciones a la salud de la población, a los ecosistemas y sus elementos.

Empaque: Es el componente de un producto que cumple la función de contenerlo y protegerlo para su distribución, comercialización y consumo.

Insumo: Cualquier elemento que sea necesario para realizar la actividad productiva. Es decir, los materiales transformados o en su caso la materia prima.

Proceso productivo: Conjunto de actividades relacionadas con la extracción, beneficio, transformación, procesamiento y/o utilización de materiales para producir bienes y servicios.

Residuo: Material o producto cuyo propietario o poseedor desecha y que se encuentra en estado sólido, semi-sólido, líquido o gaseoso, está contenido en recipientes o depósitos, y puede ser susceptible de ser valorizado o requiere sujetarse a tratamiento o disposición final.

Reciclado: Transformación de los residuos a través de distintos procesos que permiten restituir su valor económico, evitando así su disposición final, siempre y cuando esta restitución favorezca un ahorro de energía y materias primas sin perjuicio para la salud, los ecosistemas o sus elementos.

Responsabilidad compartida: Principio mediante el cual se reconoce que los residuos sólidos urbanos y de manejo especial son generados a partir de la realización de actividades que satisfacen necesidades de la sociedad, mediante cadenas de valor tipo producción, proceso, envasado, distribución, consumo de productos. En consecuencia, su manejo integral es una corresponsabilidad social y requiere la participación conjunta, coordinada y diferenciada de productores, distribuidores, consumidores, usuarios de subproductos y de los tres órdenes de gobierno según corresponda, bajo un esquema de factibilidad de mercado y eficiencia ambiental, tecnológica, económica y social.

Reutilización: El empleo de un material o residuo previamente usado, sin que medie un proceso de transformación.

Vida útil: periodo durante el cual un determinado producto está en condiciones de uso normal.

Calidad

Concepto de calidad

Objetivos

- Conocer y entender el concepto de calidad y su importancia en las empresas.
- Identificar las ventajas que se pueden obtener del concepto de calidad aplicado en las empresas.

Desarrollo

1. Comenzar la sesión preguntando al equipo: “Para ustedes, ¿qué es calidad?”
2. Explicar el concepto de calidad
3. Generar un momento de reflexión con respecto a la importancia de ésta en las empresas, desde una perspectiva de empresarios y consumidores

El diccionario de la Real Academia Española define calidad como “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” (2017). De lo anterior se aprecian dos características, la primera relacionada con la subjetividad y la segunda con una valoración relativa; es decir que está sujeta a juicios de valor personales y subjetivos.

La calidad se relaciona con las percepciones de cada persona para comparar una cosa con otra, diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en cada juicio de valor.

Es importante porque los clientes son los que deciden si compran o no y todo depende de su juicio de valor. Su principal objetivo es satisfacer las necesidades del consumidor, aunque el término puede ser subjetivo ya que depende del contexto en el cual se maneje.

Ejemplos:

- *Calidad de vida de las personas.*
- *Calidad del agua que bebemos o del aire que respiramos.*
- *Calidad del servicio prestado por una determinada empresa.*
- *Calidad de un producto manufacturado en general.*

Puede referirse a varios aspectos en el contexto de una empresa u organización como:

- *Producto o servicio.*
- *Proceso.*
- *Producción.*
- *Gestión.*

- *Ideología.*

La calidad es la satisfacción de las necesidades del cliente, superando sus expectativas y cumpliendo sus requerimientos.

En las empresas, este concepto debe enfocarse a las necesidades y los requerimientos de los clientes al momento de adquirir un bien, producto o servicio. Si se desea generar y/o contar con indicadores que midan la calidad, estos deben tener las siguientes características:

- Sean generadores de información.
- Fiabilidad, que pueda reproducirse brindando los mismos resultados bajo las mismas situaciones.
- Validez con respecto a lo que se pretende medir o cuantificar.
- Idoneidad, las unidades, escalas e indicadores deben estar en función de lo que se pretende conocer.
- Practicidad referente a la sencillez en su formulación y aplicación.
- Puedan otorgar una relación entre dos similares, comparación.

Factores relacionados con la calidad:

- **Técnico:** Engloba aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
- **Humano:** Cuida las buenas relaciones entre cliente – empresa y empresa - empresa.
- **Económico:** Intenta minimizar costos tanto para el cliente como para la empresa.

Parámetros de la calidad:

- **De diseño:** Es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.
- **De conformidad:** Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto a su diseño.
- **De uso:** el producto ha de ser fácil de usar, seguro, fiable, etcétera.

El cliente es el nuevo objetivo. Las nuevas teorías sitúan al cliente como parte activa de la calificación de la calidad de un producto, ésta no se determina por parámetros puramente objetivos, sino incluyendo las opiniones de un cliente que usa determinado producto o servicio.

El aseguramiento de la calidad, se define como el esfuerzo total para **plantear, organizar, dirigir y controlar** la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada. Razones externas obligan a cualquier organización con miras a extender su mercado, en adentrarse y aplicar herramientas que gestionen este nuevo paso para la empresa (Vázquez, 2010).

El siguiente ejercicio tiene como objetivo reflexionar sobre la importancia de la calidad en la empresa, y lo fundamental de seguir los procesos para brindar la satisfacción al cliente.

Proceso:

1. Sacar las fichas de dominó de la caja.
2. Hacer la sopa con las fichas.
3. Formar una pirámide ordenada.
4. Acomodar fichas en la caja.
5. Cerrar la caja.

Restricciones:

1. La sopa debe realizarse con las fichas boca abajo.
2. El proceso productivo comienza al voltear las fichas.
3. No se puede comenzar a empacar sin completar la pirámide.
4. La primera ficha en entrar debe ser la mula de 0.
5. La mula de 6 debe estar debajo de la mula de 0.
6. El tiempo del proceso debe tender hacia el minuto.

7. Al terminar reflexionar sobre los aprendizajes y como pueden aplicarlos en la empresa.

Una herramienta para la calidad: Cinco S (5 S's)

Es una metodología/filosofía para organizar el trabajo de una manera que minimice el desperdicio, asegurando que las zonas de trabajo estén sistemáticamente limpias y organizadas, mejorando la productividad, la seguridad y proveyendo las bases para la implementación de procesos esbeltos. Ha tenido una amplia difusión, numerosas organizaciones de diversa índole lo utilizan: empresas industriales, de servicios, hospitales, centros educativos o asociaciones. Se inició en Toyota en los años 60' con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para lograr una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

A continuación se resumen los objetivos de las 5S:

DENOMINACIÓN		CONCEPTO	OBJETIVO PARTICULAR
ESPAÑOL	JAPONÉS		
Clasificación	<i>Seiri</i>	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea útil
Orden	<i>Seiton</i>	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Limpieza	<i>Seiso</i>	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Estandarización	<i>Seiketsu</i>	Señalizar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
Mantener la disciplina	<i>Shitsuke</i>	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

Factibilidad Económica

Debe mostrarse que el proyecto es factible económicamente, significa que la inversión realizada se justifica por la ganancia que generará. Para ello es necesario trabajar con un esquema que contemple los costos y las ventas, así como sintetizar numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios.



Caja de Herramientas

La mayoría de las actividades de Factibilidad Económica, se encuentran ampliadas y detalladas con mayor profundidad en la Caja de Herramientas.

Conceptos básicos de contabilidad

Esta explicación sólo es informativa y sirve de guía para la Orientadora en temas contables, no significa que debe explicar esto al grupo, sólo funciona como complemento para abordar finanzas.

La partida doble es el sistema contable que consiste en hacer una doble anotación en los estados financieros, por cada transacción económica efectuada por la empresa. Los estados financieros fundamentales son el Estado de Resultados y el Balance General.

Para llevar adecuadamente la contabilidad hay que comprender algunos términos:

- a) **Activo:** Bienes y derechos que tiene la empresa, las cuentas de mayor relevancia son efectivo o equivalentes de efectivo, éste se refiere a todas las cuentas con valor monetario expresado en billetes e inventario (mercancía) que cuenta para vender. La naturaleza del activo es deudora.
- b) **Pasivo:** Todas las deudas y obligaciones que tiene una empresa, las cuentas de mayor relevancia son proveedores, personas a quienes les compras la mercancía que venderás. Documentos por pagar son aquellos títulos de deuda que tienes con otras personas. La naturaleza de las cuentas de pasivo son acreedoras.
- c) **Capital:** Aportaciones de las personas socias y de resultados obtenidos por la propia empresa, las cuentas de mayor relevancia son capital social, aportaciones de los dueños y resultado del ejercicio o utilidades del negocio. Las cuentas de capital son acreedoras.
- d) **Cuentas de Resultados:** Afectan cuentas del Estado de Resultados, su naturaleza es acreedora. Las principales son ventas, costo de ventas, gastos, utilidad o pérdida del ejercicio.

Ecuación básica de la contabilidad:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital contable}$$

Partida doble

Es el planteamiento contable en que se basa el método

de registro y procesamiento de datos financieros que aplicamos para:

- Ejercer el control de los recursos y de las operaciones.
- Obtener la información financiera (estados financieros).

Para que se dé una partida doble con activo, pasivo y capital, se deberá considerar lo siguiente:

- *A todo aumento del activo corresponde una disminución en el activo, una disminución en el pasivo o un aumento en el capital.*
- *A toda disminución del pasivo corresponde una disminución del activo, un aumento del pasivo mismo o un aumento del capital.*
- *A toda disminución del capital corresponde una disminución del activo, un aumento del pasivo o un aumento del capital.*

Para la contabilidad de la empresa se debe llevar un control de diario donde cada movimiento económico que suceda día a día deberá quedar registrado. Basta una libreta para hacerlo, no es necesario nada más. Ejemplo, piensen que suceden los siguientes movimientos en la EES:

1. Empezamos nuestra operación con \$1,000 el 5 de agosto
2. Compramos mercancía por \$750 el 6 de agosto
3. Vendimos mercancía por \$1,500 el 10 de agosto
4. Se pagan gastos por \$120 el 15 de agosto
5. Compramos mercancía por \$100 el 20 de agosto

Fecha y movimiento	EFECTIVO	
	Ingreso	Egreso
Empezamos operación 5/08/16	\$1,000.00	
Compramos mercancía el 6/08/16		\$750.00
Vendimos mercancía el 10/08/16	\$1,500.00	
Se pagan gastos el 15/08/16		\$120.00
Compramos mercancía el 20/08/16		\$100.00
Total de efectivo en caja al 20 de agosto	\$1,530.00	

Después del diario existen las cuentas de mayor o cuentas T, ésta divide la cuenta en lado izquierdo y lado derecho, a fin de anotar sus aumentos y disminuciones; el nombre de cada cuenta se anota sobre la

línea horizontal llamada “Debe” al lado izquierdo de la cuenta; “Haber” es el al lado derecho. Los cargos son las cantidades anotadas en “Debe”, y los abonos en “Haber”.

El movimiento deudor es la suma de todos los cargos de la cuenta y el acreedor de los abonos. El saldo es la

diferencia entre los movimientos y puede ser deudor o acreedor, aunque prevalece el nombre del mayor.

Lado izquierdo de la cuenta	DEBE	HABER	Lado derecho de la cuenta
Cantidades que se anotan del lado del DEBE	CARGOS	ABONOS	Cantidades que se anotan del lado del HABER
Es la suma de todos los cargos de la cuenta	MOVIMIENTO DEUDOR	MOVIMIENTO ACREEDOR	Es la suma de todos los ABONOS de la cuenta

SALDO

Es la diferencia entre el movimiento deudor y el movimiento acreedor

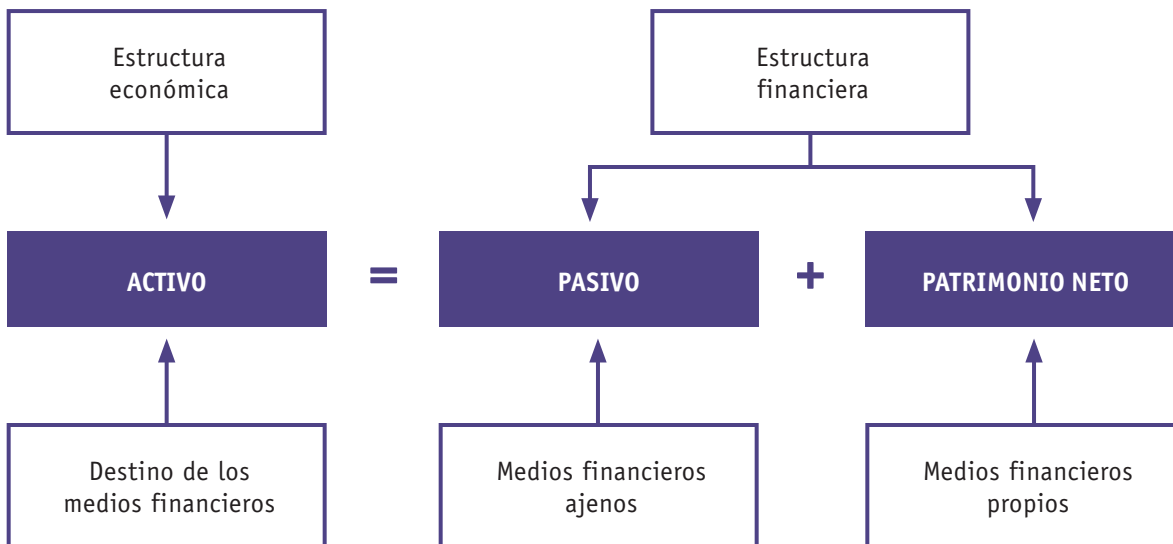
Ejemplo de cómo se realizan los cargos y abonos:

1. Se compra mercancía por \$1,000
2. Se vende mercancía por \$2,000
3. Determine la Pérdida o Ganancia

BANCO			VENTA			MERCANCÍA	
	\$2,000.00	\$1,000.00		\$2,000.00		\$1,000.00	\$1,000.00
2 MD	\$2,000.00	\$1,000.00	1 MA MD	\$2,000.00	2 MA 1 MD	\$1,000.00	\$1,000.00
SD	\$1,000.00			\$2,000.00	SA		

COSTO DE VENTA			PÉRDIDA O GANANCIA	
	\$1,000.00		\$1,000.00	\$2,000.00
2 MD	\$1,000.00	MA		\$1,000.00
SD	\$1,000.00			SA

Diagrama del Balance General



(Pérez, 2008)

Podemos establecer las siguientes relaciones fundamentales entre Activo y Pasivo:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

$$\text{Capital} = \text{Activo} - \text{Pasivo}$$

Balance General

Objetivo

- Generar el balance general de la empresa

Desarrollo

1. En equipo leer la explicación de cada elemento del balance.
2. Haz una estructura como la siguiente y llénala con las cantidades correspondientes a la empresa para cada elemento

Estructura del Balance General

ACTIVO CORRIENTE Caja Bancos Inversiones temporales Cuentas por cobrar	PASIVO CORTO PLAZO Obligaciones bancarias Proveedores
---	--

Inventarios ACTIVO FIJO Terrenos Edificio Maquinaria y equipo Muebles y enseres Vehículo MENOS Depreciación acumulada OTROS ACTIVOS Inversiones permanentes Diferidos TOTAL ACTIVO	Acreedores Impuestos por pagar Obligaciones laborales LARGO PLAZO Obligaciones bancarias Pasivo laboral TOTAL PASIVO PATRIMONIO Capital Reserva legal Utilidad ejercicios anteriores Utilidad este ejercicio TOTAL PATRIMONIO TOTAL PASIVO + PATRIMONIO
--	---

Explicación del Balance Activo

Activo Corriente o Circulante: Bienes y derechos líquidos de una empresa. Es el dinero que se tiene para disponer en cualquier momento.

Activo Fijo: Un bien de una empresa, tangible o intangible, que no puede convertirse en líquido a corto plazo, normalmente son necesarios para el funcionamiento de la empresa y no se destinan a la venta.

Activo Diferido u Otros Activos: Representan costos y gastos que no se cargan en el período donde se efectúa el desembolso, sino que se pospone para cargarse en períodos futuros, estos se beneficiarán con los ingresos producidos por dichos desembolsos aplicando el principio contable de la asociación de ingresos y gastos. Son gastos que no ocurren de manera recurrente.

Pasivo

Pasivo Corto Plazo: Aquellos adquiridos con la finalidad de ser liquidados en un plazo de un año o menos, para efectos financieros de manejo de negocios, estos deben utilizarse sólo para cubrir necesidades o deficiencias en el flujo de efectivo en la operación.

Pasivo Largo Plazo: Créditos que se adquieren para ser liquidados a un plazo mayor de un año, este tipo de Pasivos o adquisición de deuda, deben ser aplicados específicamente al crecimiento del negocio, es decir, los recursos que provengan de esta fuente de financiamiento deberán ser utilizados para comprar infraestructura del negocio.

Patrimonio o Capital: Aportaciones de las personas socias y de resultados obtenidos por la propia empresa, las cuentas de mayor relevancia son el capital social (aportaciones de los dueños) y el resultado del ejercicio (las utilidades del negocio). Las cuentas de capital son acreedoras.



Caja de Herramientas

Se recomienda revisar todo el material sobre finanzas en la Caja de Herramientas, así como el cuadernillo de Factibilidad Económica y el manual de La Yunta, a fin de encontrar las estrategias que mejor les funcionen.



Claves de Economía Social

¿Los criterios del manejo de recursos son congruentes con los principios y valores de la ES?, ¿su manejo es equitativo para hombres y mujeres y para cada persona según su trabajo?, ¿hay un monto destinado al cuidado del medio ambiente, la equidad de los géneros y /o el beneficio de la comunidad?

Cuenta la historia de tus cuentas

Objetivo

- Impulsar la capacidad de hacer cuentas de cada miembro del equipo

Desarrollo

1. A veces, la historia de cada persona hace que algunas habilidades se desarrollen o no. El grado de escolaridad, los prejuicios y/o los estereotipos de género, pueden afectar al desarrollado de la capacidad para hacer cuentas. Te sugerimos reflexionar en las siguientes preguntas y realizar los siguientes ejercicios como equipo para identificar si hay brechas educativas, si las hay, disminuirlas y generar estrategias de desarrollo de capacidades de manera equitativa.
 - ¿Quiénes del equipo pueden hacer las cuentas necesarias para la Factibilidad Económica?
 - ¿Quiénes saben más de matemáticas y quienes necesitan apoyo?
 - ¿Se necesita alguna persona que de asesoría especializada a la empresa?
2. Es válido que las tareas se asignen a cada persona según sus habilidades y capacidades. Sin embargo, como las EES buscan la equidad, la transparencia, la autogestión y el crecimiento integral de las personas, es necesario que quienes participan sepan entender y resolver el estado financiero de la empresa. Quien sabe más sobre matemáticas y contabilidad, desde ahora en cada ejercicio relativo al estado financiero, tendrán una pareja o tercia con aquellas personas que aún están en el proceso de aprenderlo. Si es necesario para el equipo, la Orientadora explicaría los temas necesarios o acudiría a un experto para hacerlo. Se deberá de elegir en equipo quién o quienes tendrán este rol, si es necesario.
3. Con esto recordamos que las EES son escuelas para disminuir la desigualdad y la desventaja generada por la historia, el sistema económico, los estereotipos o el azar; son escuelas de autogestión, colaboración y

espacio para encontrar la propia capacidad de hacer las cosas. Es necesario tener esto presente en las demás áreas de la empresa en donde no todas las personas socias se sienten familiarizadas.



Claves de Economía Social

¿Cada persona del equipo puede comprender y tiene acceso a los estados financieros de la empresa?, ¿existen mecanismos de transparencia en relación al manejo de dinero?, ¿cada cuánto hay rendición de cuentas y en un lenguaje comprensible para todas las personas socias?

Inversión Inicial

Objetivos

- Determinar qué recursos se necesitan para realizar su operación.
- Identificar cuánto costará adquirir esos recursos.

Desarrollo

1. Explicación teórica del concepto inversión inicial.
2. Elaborar con el grupo el ejercicio.

La Factibilidad Económica permite definir qué recursos económicos y materiales se necesitan para iniciar la operación de la empresa, a esta lista de elementos se le conoce como inversión inicial y gastos iniciales.

La Inversión Inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles como mobiliario, maquinaria, herramientas y los activos diferidos o intangibles como tramites, permisos y registros de marca necesarios para iniciar las operaciones. Es importante llevar un registro de la inversión inicial para saber en qué se ha gastado y tener un control.

Calcular el dinero necesario para poner en marcha una estimación de la inversión inicial permite detectar las necesidades de financiamiento, reevaluar el proyecto o guiar los gastos reales del negocio. Requiere cierta investigación del mercado local y el esbozo de un plan de negocios que refleje las decisiones que impactarán en los números.

Ejemplo Gimnasio

Una profesora de educación física planifica abrir su propio espacio para pilates y yoga.

LOCAL	
Alquiler inicial (depósito, dos meses de puesta en marcha)	\$18,000
Mejoras (pintura, iluminación, espejos, etcétera)	\$15,000
EQUIPAMIENTO	
Aparatos	\$13,000
Colchonetas y accesorios	\$5,400
Oficina y administración	\$8,000
MARKETING	\$9,000
REGISTROS Y OTROS	\$4,000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL y GASTOS INICIALES	\$71,500

Estudio profesional

Dos abogados y un contador desean abrir un estudio.

OFICINA	
Alquiler inicial (depósito, mes de puesta en marcha)	\$12,000
Mejoras (decoración, alarma, recepción)	\$10,000
EQUIPAMIENTO	
Muebles de oficina	\$15,000
Computadoras (cada uno aporta la suya, se compra para secretaria)	\$4,500
EMPLEADOS	
Secretaria (gastos de contratación y primer mes de trabajo)	\$4,500
MARKETING (sitio web, tarjetas, otros)	\$7,000
OTROS (10% sobre total)	\$5,200
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$57,200

Local de ropa para niños

Una pareja analiza los costos para instalar la franquicia de una casa de ropa infantil en su ciudad. Calculan la inversión inicial para salir a buscar inversores entre familiares y amigos.

FRANQUICIA (pago inicial a franquiciante)	\$50,000
LOCAL	
Alquiler inicial (depósito, dos meses de puesta en marcha)	\$22,000
Mejoras y equipamiento comercial	\$36,000
PC e impresora con controlador fiscal	\$10,000
MERCADERIA INICIAL	\$50,000
MARKETING (publicidad y apertura local)	\$15,000
RECURSOS HUMANOS (retiro socios mes inicial)	\$8,000
TRÁMITES Y OTROS	\$9,000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL y GASTOS INICIALES	\$200,000

En cada caso, la estimación permite detectar las necesidades de financiamiento, reevaluar el proyecto o guiar los gastos reales, actuando como presupuesto, en caso en que se decida ponerlos en marcha.

Es recomendable hacer este ejercicio de cálculo antes de arrancar y tener en cuenta los errores más comunes para evitar sorpresas. Para evaluar el proyecto completo, hará falta también analizar el flujo de fondos proyectado para la operación una vez en funcionamiento. En muchos casos, los primeros meses requieren de inversión adicional para cubrir gastos, mientras las ventas van despegando (Chain, 2007).



Claves de Economía Social

¿De qué manera las personas socias resuelven sus aportaciones a la inversión inicial?, ¿es claro y equitativo?, ¿está por escrito?, ¿los criterios del manejo de recursos son congruentes con los principios y valores de la ES?, ¿la inversión inicial es determinada para cada persona según la facilidad de acceso al trabajo?

Registro de movimientos e inventarios

Objetivos

- Llevar un registro de todas las transacciones económicas de la empresa.
- Contar con un sistema de archivo para los registros y los comprobantes.
- Llevar un registro de las entradas y salidas de bienes (inventario).

Desarrollo

1. Explicar al equipo por qué es importante llevar un registro adecuado de toda aquella información que afectan económicamente a la EES.
2. Definir con el grupo el sistema de registro de movimientos (libreta, Excel, otro) y el o los responsables de hacerlo día a día.
3. Determinar la forma en que la EES archivará los registros físicos y comprobantes de sus operaciones.
4. Explicar la importancia de llevar un registro de las entradas y salidas de bienes físicos de la EES.
5. Definir con el equipo el sistema de registro de entradas y salidas de bienes físicos (inventario) y el o los responsables de hacerlo diariamente.

El control económico de la EES es fundamental para llevar de manera ordenada y adecuada todas las transacciones que afectan económicamente y llegar a los estados financieros para la toma de decisiones.

La contabilidad es el medio para dar a conocer los eventos económicos de la EES. Su objetivo principal es proporcionar información útil en la toma de decisiones económicas, de manera que permita a los distintos usuarios conocer la estructura financiera del negocio y medir su rentabilidad.

El primer paso para tener un buen control e información, es registrar debidamente los ingresos y egresos que día a día se realizan, así como el movimiento en los inventarios.

Existen diversas herramientas para realizar esta función, algunas muy sofisticadas, sin embargo, todas parten de registrar diariamente los movimientos. Basta una libreta destinada para tal fin, lo importante es realizarlo fielmente y sin omisiones.

Un sistema de registro (aunque sea sencillo) es importante porque:

- a) Evita pérdidas/robos.
- b) Contabiliza los bienes traducidos en dinero.
- c) Facilita la eficiencia en la producción.

- d) Evita cuellos de botella en la producción.
- e) Permite la planeación de las compras.
- f) Aporta datos para los estados financieros.
- g) Facilita el costeo.

- Pago de servicios
- Sueldos
- Créditos
- Otros diversos

Un primer paso es determinar “las cuentas” en que se dividirán los registros, lo cual responderá a las necesidades y las características propias de cada EES. Algunas cuentas son:

- Ventas diarias
- Compras

Todo registro debe incluir al menos:

- a) Fecha del movimiento.
- b) Monto de Ingreso o egreso.
- c) Concepto.

Formato de ingresos

EMPRESA			MES
INGRESOS			
<i>Fecha</i>	<i>Ventas</i>	<i>Otros</i>	<i>Concepto</i>
TOTAL			

Ejemplo de formato

SOLAR INNOVA			MES: JUNIO
INGRESOS			
<i>Fecha</i>	<i>Ventas</i>	<i>Otros</i>	<i>Concepto</i>
1/06/2016	\$489.00		Nota 045
1/06/2016	\$1,289.50		Nota 046
2/06/2016		\$674.20	Anticipo pedido 019 La Española
03/06/2016		\$200.00	Pago 3 de préstamo María Landa
03/06/2016	\$712.00		Nota 047

Formato de ingresos

EMPRESA:				MES:	
EGRESOS					
<i>Fecha</i>	<i>Compras</i>	<i>Pago servicios</i>	<i>Sueldos</i>	<i>Otros</i>	<i>Concepto</i>
TOTAL					

Ejemplo de formato

SOLAR INNOVA				MES: JUNIO	
EGRESOS					
<i>Fecha</i>	<i>Compras</i>	<i>Pago servicios</i>	<i>Sueldos</i>	<i>Otros</i>	<i>Concepto</i>
1/06/2016	\$807				Factura Steren 98765
1/06/2016		\$231			Luz bimestre 5
2/06/2016				\$220	Anticipo material Tribec SA
03/06/2016				\$1,500	Renta del local mes junio-Landa

Los registros realizados son propios de la actividad del negocio. Es fundamental comunicar una REGLA DE ORO con toda claridad a los grupos: **NO MEZCLAR LAS CUENTAS PERSONALES (FAMILIARES) CON LAS CUENTAS DEL NEGOCIO.**

La EES no es la caja chica de la familia o las personas socias. El correcto manejo del dinero, dará viabilidad y orden a la Empresa.

Además de anotar entradas y salidas de dinero, también hay que registrar las de bienes físicos: mercancía, insumos, equipo, etcétera, a través de un sistema de inventario. La complejidad del mismo puede escalarse

según el tamaño de la empresa, su complejidad y sus necesidades.

Básicamente un sistema de inventarios parte del registro de los bienes físicos que “entran” y “salen” de la EES, generalmente se dividen en:

- Productos que se venden.
- Insumos que entran y salen.

Un sistema de inventario (aunque sea sencillo) es importante porque:

- a) Evita pérdidas/robos.

- b) Contabiliza los bienes traducidos en dinero.
- c) Facilita la eficiencia en la producción.
- d) Evita cuellos de botella en la producción.
- e) Permite la planeación de las compras.
- f) Aporta datos para los estados financieros.
- g) Facilita el costeo.

Al igual que el registro de los ingresos y egresos, implica orden para la anotación diaria, por tanto es fundamental que el grupo valore y entienda su trascendencia y haya

uno o más responsables para esta labor todos los días. Es importante que el sistema de control de inventarios al menos incluya los siguientes conceptos:

- Entradas
- Salidas
- Fecha
- Cantidad
- Concepto
- Factura o nota que ampara el movimiento

Ejemplo de formato

SOLAR INNOVA			MES: JUNIO		
INVENTARIO					
ENTRADAS			SALIDAS		
<i>Fecha</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Concepto</i>	<i>Fecha</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Concepto</i>

Ejemplo de formato

SOLAR INNOVA			MES: JUNIO		
INVENTARIO					
ENTRADAS			SALIDAS		
<i>Fecha</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Concepto</i>	<i>Fecha</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Concepto</i>
2/06/2016	5 kg	Alambre de cobre Fact.34565	2/06/2016	2 piezas	Alambre de cobre Fact.34565
03/06/2016	100 piezas	Cople no.23 Nota. 890	03/06/2016	1 pieza	Cople no.23 Nota. 890



Claves de Economía Social

Como parte de la transparencia que genera confianza, ¿el grupo está consciente de la importancia de las cuentas claras?, ¿está bien identificada la responsabilidad de cada uno para el registro de los movimientos de dinero?, ¿se le da importancia?, ¿hay mecanismos de control para evitar fallas en los registros?

¿Los criterios del manejo de recursos son congruentes con los principios y valores de la ES y sus enfoques?, ¿se está visualizando que las cuentas se muestren siempre a las personas socias?

Costos fijos, variables y gastos

Objetivos

- Identificar la diferencia entre costo fijo y variable, y sus características.
- Lograr que el grupo ubique sus costos y los registre adecuadamente.

Desarrollo

1. Explicación teórica de los conceptos costo fijo y costo variable.
2. Llenar junto con el grupo, una tabla con el concepto e importe de los diferentes tipos de costo y gasto:
3. Costos fijos
4. Costos variables
5. Gastos de administración
6. Gastos de venta
7. Determinar un formato (libreta, plantilla de Excel, etcétera) donde actualicen semanal y mensualmente los gastos que cambian, a fin de lograr hábitos transparentes y ordenados en el manejo del dinero.

Costos Fijos: Todos aquellos cargos, gastos o desembolsos invariables con el nivel de actividad. También denominados gastos de estructura.

Características de los costos fijos

- Tienden a permanecer igual dentro de ciertos márgenes de capacidad, sin que importe el volumen de producción lograda de artículos o servicios.
- Están en función del tiempo.
- La cantidad de un costo fijo no cambia sin una modificación significativa y permanente en la potencia de la empresa, ya sea para producir artículos o para prestar servicios.
- Estos costos son necesarios para mantener la

estructura de la empresa.

- Los costos estimados representan una tentativa en la anticipación de los costos reales y están sujetos a rectificaciones a medida que se comparan con los mismos (Chain, 2007).

Costos Variables: Aquellos gastos o desembolsos que se incurren en relación directa con la actividad o la producción. Se denominan variables porque cambian con el nivel de producción o de actividad.

Características de los costos variables o directos

- No existe costo variable si no hay producción de artículos o servicios.
- La cantidad de costo variable tenderá a ser proporcional a la cantidad de producción.
- El costo variable no está en función del tiempo. El simple transcurso del tiempo no significa que se incurra en un costo variable.

Los gastos es todo aquello que disminuye el beneficio o aumenta la pérdida de una sociedad o persona física. Se diferencia del término costo porque implica un desembolso financiero. Se engloba en "Gasto de Operación" cuenta de resultados y puede ser de tres tipos:

- **Administrativo:** Erogaciones hechas para que la administración del negocio funcione.
- **De ventas:** Desembolsos para poder vender.
- **Otros gastos:** Erogaciones que no se pueden incluir en las otras clasificaciones.

La diferencia entre el costo y el gasto es que el primero es la erogación en que se incurre para vender un producto, y el gasto para distribuirlo y para administrar los procesos relacionados con la gestión, la comercialización y la venta de los productos, así como para operar la empresa. A continuación, mostramos una tabla con ejemplos para identificar cada concepto.

CONCEPTO	COSTO/GASTO
Materia prima	Costo
Sueldos de administrativos	Gasto
Mercancía	Costo
Publicidad	Gasto
Sueldos de equipo de ventas	Gasto
Viáticos	Gasto
Sueldos de equipo de producción	Costo
Luz de la oficina	Gasto
Gasolina	Gasto
Celular	Gasto
Renta	Gasto

Tabla de costos/gastos

CONCEPTO	COSTO/GASTO

Completan una tabla con los costos fijos, variables, los gastos de administración y de ventas (cuatro tablas en total) cada vez que sea necesario.



Claves de Economía Social

¿De qué manera las personas socias resuelven sus aportaciones a la inversión inicial?, ¿es claro y equitativo?, ¿está por escrito?, ¿los criterios del manejo de recursos son congruentes con los principios y valores de la ES?, ¿la inversión inicial es determinada para cada persona según la facilidad de acceso al trabajo?

Capital de Trabajo

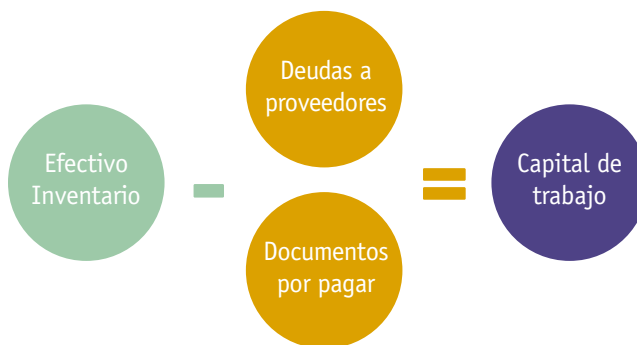
Objetivos

- Lograr que la empresa pueda identificar su capital de trabajo.
- Definir los Flujos de Efectivo.

Desarrollo

1. Explicación teórica del concepto Capital de Trabajo y Flujos de Efectivo.
2. Elaborar con el grupo el ejercicio sobre el Capital de Trabajo y Flujos de Efectivo con base en la información proporcionada a continuación.

El Capital de Trabajo son los recursos que necesita la empresa para poder operar, por ejemplo, comprar insumos, pagar sueldos, cubrir gastos de administración, la venta y operación, etcétera. Determina los recursos con que se cuenta para operar si se pagan sus pasivos (lo que se debe) de corto plazo. La fórmula más sencilla para calcularla es:



Al iniciar un negocio, es fundamental tener en cuenta que se requerirá contar con el Capital de Trabajo financiado por fuentes externas al negocio, hasta el momento en que los flujos de ingresos permitan ser autosuficiente. Estos ingresos extra, suelen venir de las aportaciones de las personas socias o de préstamos.

Si una empresa no cuenta con Capital de Trabajo, no podrá reinvertir dinero para generar utilidades y tendrá que recurrir a financiamiento, por aportación de las personas socias o por préstamos (cuidando que no genere una carga imposible de afrontar con los flujos de ingreso generados).

Para interpretar si el capital de trabajo es adecuado, se recurre a la fórmula de la Razón Corriente la cual se obtiene de dividir el ACTIVO CORRIENTE entre el PASIVO CORRIENTE. Si el resultado es:

1 = por cada peso que tiene la empresa, debe otro peso.

Mayor a 1 = la empresa genera ingresos suficientes para pagar sus deudas a corto plazo.

Menor a 1 = es posible que la empresa tenga problemas para operar, pues tendrá poca liquidez para enfrentar

sus gastos de operación y sus deudas. Seguramente, requerirá de algún financiamiento externo o un aporte de capital.

Ejemplo A:

ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo	\$1,500.00	Proveedores	\$4,100.00
Bancos	\$4,800.00	Pago mensual crédito	\$2,900.00
Inventario producto terminado	\$3,900.00		
Total	\$10,200.00	Total	\$7,000.00



Esto quiere decir que el capital disponible para trabajar es \$2,800.00

Razón Corriente: $10200 / 7000 = 1.45$

Interpretación: por cada peso que tiene la empresa debe

.45 centavos. La empresa puede enfrentar sus deudas a corto plazo sin problema y operar con regularidad.

Ejemplo B:

ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo	\$1,500.00	Proveedores	\$4,100.00
Bancos	\$4,800.00	Pago mensual crédito	\$8,900.00
Inventario producto terminado	\$3,900.00		
Total	\$10,200.00	Total	\$13,000.00



Esto quiere decir que a la empresa le faltan \$2,800.00 al mes para poder operar.

Razón Corriente: $10200 / 13000 = .78$

Interpretación: por cada peso que tiene la empresa debe

1.78 centavos. La empresa NO puede enfrentar sus deudas a corto plazo, ni tiene dinero para su operación corriente. Está endeudada hasta un nivel en que pone en riesgo su operación.



¿Todas las personas socias conocen el Capital de Trabajo?, ¿comprenden la importancia del concepto y su interpretación?

Costo de producción

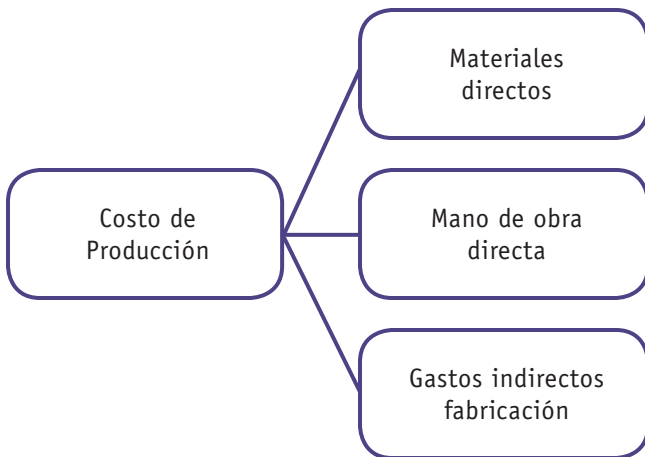
Objetivo

- Lograr que la empresa calcule cuánto le cuesta producir una unidad de su producto.

Desarrollo

1. Explicación teórica del concepto Costo de producción
2. Realizar un ejercicio de manera grupal con base a la información posterior. Se pueden reproducir las tablas para los costos de materia prima, de mano de obra, de operación, indirectos mensuales, de administración y costo final de la producción.

El costo de producción permite conocer cuánto cuesta producir una unidad de producto. Los elementos para calcularlo son:



Es importante conocerlos pues nos permiten:

1. *Calcular el costo adecuado de venta.*
2. *Conocer si nuestros bienes o servicios producen pérdidas.*
3. *Localizar puntos débiles en la manufactura.*
4. *Guiar nuestras decisiones de inversión.*
5. *Negociar con los clientes.*
6. *Diseñar productos diferentes.*
7. *Elegir proveedores diferentes.*

Para el correcto cálculo del costo de producción se requiere conocer el número de piezas, unidades, kilos, etcétera, producidos mensualmente en promedio o bien un estimado, con la finalidad de prorratear los costos fijos entre el número total de unidades vendidas. Para entenderlo mejor se propone el siguiente ejemplo sobre una empresa que fabrica productos de limpieza.

Paso 1. Determinar el número promedio de unidades (históricas o proyectadas) de todos los productos que fabrica la empresa. En este caso, la empresa realizó un Presupuesto de Ventas (pues cuenta con los datos históricos para hacerlo) anual.

Presupuesto ventas

MES	PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO VENTA	TOTAL	MES	PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO VENTA	TOTAL
ENE	Cloro	750	\$6.00	\$4,500.00	JUL	Cloro	750	\$6.00	\$4,500.00
	Multiusos	550	\$8.00	\$4,400.00		Multiusos	550	\$8.00	\$4,400.00
	Sarricida	500	\$10.00	\$5,000.00		Sarricida	500	\$10.00	\$5,000.00
	Aromatizante	300	\$20.00	\$6,000.00		Aromatizante	300	\$20.00	\$6,000.00
FEB	Cloro	750	\$6.00	\$4,500.00	AGO	Cloro	750	\$6.00	\$4,500.00
	Multiusos	550	\$8.00	\$4,400.00		Multiusos	550	\$8.00	\$4,400.00
	Sarricida	500	\$10.00	\$5,000.00		Sarricida	500	\$10.00	\$5,000.00
	Aromatizante	300	\$20.00	\$6,000.00		Aromatizante	300	\$20.00	\$6,000.00
MAR	Cloro	750	\$6.00	\$4,500.00	SEP	Cloro	750	\$6.00	\$4,500.00
	Multiusos	550	\$8.00	\$4,400.00		Multiusos	550	\$8.00	\$4,400.00
	Sarricida	500	\$10.00	\$5,000.00		Sarricida	500	\$10.00	\$5,000.00
	Aromatizante	300	\$20.00	\$6,000.00		Aromatizante	300	\$20.00	\$6,000.00
ABR	Cloro	750	\$6.00	\$4,500.00	OCT	Cloro	750	\$6.00	\$4,500.00
	Multiusos	550	\$8.00	\$4,400.00		Multiusos	550	\$8.00	\$4,400.00
	Sarricida	500	\$10.00	\$5,000.00		Sarricida	500	\$10.00	\$5,000.00
	Aromatizante	300	\$20.00	\$6,000.00		Aromatizante	300	\$20.00	\$6,000.00
MAY	Cloro	750	\$6.00	\$4,500.00	NOV	Cloro	750	\$6.00	\$4,500.00
	Multiusos	550	\$8.00	\$4,400.00		Multiusos	550	\$8.00	\$4,400.00
	Sarricida	500	\$10.00	\$5,000.00		Sarricida	500	\$10.00	\$5,000.00
	Aromatizante	300	\$20.00	\$6,000.00		Aromatizante	300	\$20.00	\$6,000.00
JUN	Cloro	750	\$6.00	\$4,500.00	DIC	Cloro	750	\$6.00	\$4,500.00
	Multiusos	550	\$8.00	\$4,400.00		Multiusos	550	\$8.00	\$4,400.00
	Sarricida	500	\$10.00	\$5,000.00		Sarricida	500	\$10.00	\$5,000.00
	Aromatizante	300	\$20.00	\$6,000.00		Aromatizante	300	\$20.00	\$6,000.00
GRAN TOTAL: 25200 UNIDADES									

PRESUPUESTO VENTAS			ANUAL	MENSUAL
	TOTAL	% INCREMENTO	UNIDADES	PROMEDIO MENSUAL
2014	\$238,800.00		25200	2100 unidades
2015	\$262,680.00	10%	27720	2310 unidades
2016	\$302,082.00	15%	31878	2656 unidades

Paso 2. Determinar el costo de la materia prima por producto. En este caso es del cloro, igual se tendría que hacer con el resto de los productos.

COSTO DE MATERIA PRIMA CLORO		POR LITRO	
INSUMO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
Hipoclorito	\$2.00	0.25	\$0.5
Agua	\$0.14	0.75	\$0.1
Envase	\$1.00	1	\$1
Total			\$1.6

Paso 3. Calcular el costo de Mano de Obra.

COSTO DE MANO DE OBRA	
Sueldo integrado mensual operador	\$3,800.00
Unidades promedio al mes	2100
Costo mano obra por unidad	\$1.8

Nota: Para este ejercicio se consideró que todos los productos implican en promedio la misma cantidad de mano de obra. En caso de no ser así, habrá que calcular cada producto y así asignar un costo de mano de obra diferenciado por producto.

Paso 4. Calcular Costos de Operación

COSTOS DE OPERACIÓN	
GASTOS INDIRECTOS MENSUALES	
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN	
Luz	\$500.00
Agua	\$100.00
Sueldos	\$2,500.00
Mantenimiento	\$50.00
Teléfono	\$200.00
Papelería	\$50.00
TOTAL COSTOS DE ADMON	\$3,400.00

COSTOS DE ADMINISTRACIÓN	
Publicidad	\$50.00
<i>Marketing</i>	\$100.00
TOTAL COSTOS DE VENTA	\$150.00

COSTOS DE OPERACIÓN	\$3,550.00
Ponderado por unidad promedio	\$1.69
Redondeo	\$1.70

por unidad (base 2100 unidades)

Paso 5. Calcular el costo final

Es la suma de la materia prima +mano obra (prorrateado) + costo operación (prorrateado). En este ejercicio se

asigna un precio venta según la utilidad deseada. Más adelante se presenta un ejercicio para establecer el precio de venta tomando en cuenta varios factores.

COSTO FINAL DEL PRODUCTO							
	MAT PRIMA	MANO DE OBRA	COSTO OPERACIÓN	COSTO FINAL PRODUCTO	PRECIO VENTA	UTILIDAD	UTILIDAD POR PRODUCTO
Cloro	\$1.60	\$1.80	\$1.70	\$5.10	\$6.00	\$0.90	15.0%
Multusos	\$3.00	\$1.80	\$1.70	\$6.50	\$8.00	\$1.50	18.8%
Sarricida	\$5.00	\$1.80	\$1.70	\$8.50	\$10.00	\$1.50	15.0%
Aromatizante	\$8.00	\$1.80	\$1.70	\$11.50	\$20.00	\$8.50	42.5%



¿Todas las personas socias conocen los costos de producción?, ¿comprenden la importancia del concepto y su interpretación?

Precio de venta

Objetivo

- Lograr que la empresa pueda determinar su precio de venta.

Desarrollo

1. Explicación teórica del concepto precio de venta.
2. Comparar los precios de su competencia.
3. Realizar un ejercicio con base en esa información y las tablas siguientes.
4. Permitir que el grupo determine su precio de venta.

En el tema anterior se explicó cómo se calcula el costo de producción, al cual se debe agregar un margen para obtener una ganancia a partir de la producción; pero no es lo único que se debe sumar para obtener un margen. A continuación, se presentan otros criterios o métodos de fijación de precio que permiten conseguir un precio competitivo, que además deje la suficiente ganancia.

Basado en la competencia

Basado en la competencia es el precio que se establece específicamente para abordar y dar respuesta a los precios de los productos de la competencia. Las empresas pueden decidir aplicar unos precios más altos, más bajos o los mismos niveles que la competencia; estas decisiones se basan en una evaluación de lo que hace la competencia y cómo desean colocar sus productos.

Siguiendo con el ejemplo del cloro tenemos lo siguiente:
 Costo de producción del cloro: \$5.10.00
 Margen de ganancia de la producción 15%: \$0.90

COSTO DE MANO DE OBRA	
Costo de producción	\$5.10
Margen de ganancia de producción	\$0.90
Precio antes de contemplar a la competencia	\$6.00

Análisis de la competencia: es recomendable que se haga una investigación de los diferentes precios que la competencia maneja, con la intención de establecer un precio competitivo; siempre se recomienda fijar uno igual o un poco por debajo del promedio de los competidores, para tener una buena penetración en el mercado. Ejemplo de precios de competidores:

COMPETIDORES	PRECIO DEL CLORO
Empresa "Competidor A"	\$12.90
Empresa "Competidor B"	\$16.00
Empresa "Competidor C"	\$15.00
Empresa "Competidor D"	\$13.90
Empresa "Competidor E"	\$8.50

Tenemos que el precio promedio de los competidores es de = \$13.26

Fijando el precio ligeramente por debajo del promedio (\$12.00) se podrá tener un buen margen y un precio competitivo.

Costo de producción	\$5.10
Margen de ganancia de producción	\$0.90
Precio antes de contemplar a la competencia	\$6.00
Margen contemplando el precio de la competencia	100%
Precio final	\$12.00

Nota: Éste es sólo un ejemplo, no significa que sean los márgenes que se deben tomar en cuenta, estos tendrán que establecerse de acuerdo a los competidores.

Valor agregado

El precio de venta también puede llevar otro margen adicional si se está ofreciendo algo extra que ningún competidor tenga, con un valor significativo que disponga al consumidor a pagar más por el producto. Este margen extra correspondiente al valor agregado y va en función de lo que el consumidor piense del producto, por eso hay que tomar en cuenta todo lo que se sabe del consumidor, por la parte de la mercadotecnia y por los

atributos del producto. Es importante que este margen no sea tan grande para evitar que el producto quede fuera de mercado.

Ejemplo del cloro contemplando valor agregado: de acuerdo a la dificultad de la producción y a los atributos de este tipo de cloro la empresa ha decidido contemplar un margen extra del 30% para la venta del producto.

Costo de producción	Margen de ganancia de producción	Precio antes de contemplar a la competencia	Margen contemplando el precio de la competencia	Precio antes de valor agregado	Margen de valor agregado determinado por la empresa	Costo de producción	Costo de producción
\$5.10	15%	\$6.00	100%	\$12.00	30%	\$15.60	\$15.50

Nota: El margen de valor agregado no necesariamente debe ser contemplado, únicamente se utiliza si el producto tiene un aporte extra al cliente que merezca ser cobrado.



Claves de Economía Social

¿Todas las personas socias conocen los costos de venta de sus productos y servicios?, ¿comprenden la importancia de su actualización?, ¿están de acuerdo en el precio final del producto?

recursos humanos, tecnología o conocimiento.

Es importantes conocer su capacidad instalada ya que pueden:

1. Medir la maquinaria y herramientas necesarias para la producción.
2. Medir jornadas de trabajo y personas necesarias.
3. Preparar la materia prima antes de producir.
4. Prever tiempos de entrega de pedidos a clientes.

Se relaciona estrechamente con las inversiones realizadas, depende del conjunto de bienes de Capital que la industria posee, determinando así un límite a la oferta que existe en un momento dado.

Normalmente la capacidad instalada no se usa en su totalidad, hay algunos bienes que se emplean sólo en forma limitada puesto que tienen un potencial superior al de otros que intervienen en forma conjunta en la producción de un bien determinado.

Cuando hay situaciones de recesión o de crisis el porcentaje de la capacidad instalada utilizado tiende a disminuir, aumentando la capacidad ociosa o no utilizada (Chain, 2007).

Capacidad instalada

Objetivo

- Identificar y calcular la capacidad instalada de la empresa.

Desarrollo

1. Explicación teórica del concepto capacidad instalada.
2. Revisar el ejemplo que se presenta a continuación y resolver la capacidad instalada.
3. Con base en el ejemplo, el grupo deberá realizar la capacidad instalada de su propia empresa.

La capacidad instalada es el potencial máximo de producción que pueden lograr en un periodo de tiempo determinando teniendo en cuenta todos los recursos disponibles, sea maquinaria, equipo, instalaciones,

1. Establecer el tiempo que se tarda para producir una unidad.
2. Cuántas personas trabajan en producción.
3. Cuántas horas al día trabajan.
4. Menos: horas para comer, tiempos muertos, etcétera.
5. Cuántos días se trabajan a la semana.
6. Horas efectivas.
7. Multiplicar número personas x horas efectivas x días trabajados.
8. El resultado entre el número uno. Si son minutos

convertirlos a minutos.

Considerar la demanda del producto, no se trata de producir a tope, sino saber cuánto podemos realizar en determinado momento.

En el tiempo muerto, aumentar ventas, rentarlo a terceros, etcétera; éste dirá si se debe buscar otra maquinaria.

Ejemplo: La empresa "A" se dedica a producir tazas de plástico, cuenta con seis operarios en el área de producción involucrados en la elaboración de las tazas, cada operario tiene una jornada de trabajo de ocho horas y un horario de comida de una hora. La empresa labora seis días a la semana y cada trabajador produce una taza en 45 minutos.

Datos	
Número de operarios	6 operarios
Jornada de trabajo	8 horas
Horario de comida	1 hora
Días de trabajo	6 días
Tiempo que tarda en producir una taza	45 minutos

Proceso

- Restar a la jornada de trabajo la hora de comida.
- 8 horas – 1 Hora = 7 horas efectivas de trabajo.
- Multiplicar número de operarios x horas efectivas de trabajo x número de días trabajados.
- 6 operarios X 7 horas efectivas de trabajo X 6 días a la semana = 252 horas de trabajo.
- Convertir a minutos.
- 252 horas de trabajo X 60 = 15,120 minutos.
- Para obtener la capacidad instalada dividir los minutos totales de la producción entre el tiempo que se tarda un operario en producir una taza.
- 15,120 minutos / 45 minutos = 336 tazas.



Claves de Economía Social

¿Todas las personas socias conocen la capacidad de producción de la EES?, ¿comprenden el concepto?, ¿y la importancia de su actualización?, ¿cómo definimos nuestra capacidad de producción es congruente con el enfoque de cuidado del medio ambiente?

Punto de equilibrio

Objetivo

- Lograr que la empresa pueda calcular su punto de equilibrio.

Desarrollo

1. Explicación teórica del concepto punto de equilibrio.
2. Realizar ejercicio que sigue de manera grupal. Permitir que el grupo determine su punto de equilibrio.

El punto de equilibrio se define como el nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables. Sirve para conocer cuánto es lo mínimo que se debe producir y vender para que no se tengan pérdidas.

Fórmula

CF = Costo Fijo | P = Precio de Venta | CP = Costo de Producción

$$\text{Fórmula Unidades} = \frac{CF}{P-CP}$$

Ejemplo:

La empresa Gusanito S.A de C.V. tiene costos fijos de \$5000 pesos m/n para la realización de sus actividades. La elaboración de sus productos tiene un costo de producción de \$75 pesos m/n, y el precio de venta del mismo producto es de \$100 pesos m/n. ¿Cuál es su punto de equilibrio en unidades y dinero?

$$PE_{Unidades} = \frac{\$5000}{\$100 - \$75} = \frac{\$5000}{\$25} = 200 \text{ unidades}$$



Claves de Economía Social

¿Todas las personas socias conocen el Punto de Equilibrio de su EES?, ¿comprenden la importancia de su actualización?

Estado de resultados

Objetivo

- Lograr que la empresa pueda elaborar el estado de resultados y conocer sus utilidades.

Desarrollo

1. Explicación teórica del concepto estado de resultados.
2. Realizar el siguiente ejercicio de manera grupal. Permitir que el grupo determine su estado de resultados.

El estado de resultados que es un estado de pérdidas y ganancias, un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. Es importante realizarlo para conocer cuánto se está ganando con la actividad de la empresa o si se está perdiendo.

Descripción de cada cuenta:

- Venta: Monto total de ventas realizadas.
- Costo de Venta: Monto por el cual se adquirió la mercancía.
- Gastos de operación: Erogaciones que se realizan para el funcionamiento de la empresa.
- Ingresos y Gastos financieros: Erogaciones o ganancias por términos bancarios.

Ejemplo

(+)	Ventas	\$2,181,500.00
(-)	Costo de Ventas	\$416,533.91
	Utilidad Bruta	\$1,765,066.00
(-)	Gastos de Operación	\$548,898.00
	Utilidad de Operación	\$1,216,168.00
(+)	Ingresos financieros	0
(-)	Gastos financieros	0
	Utilidad después de financiamiento	\$1,216,168.00
(-)	Impuesto (IVA + ISR +...)	
	Utilidad Neta	



Claves de Economía Social

¿Todas las personas socias conocen el Estado de Resultados de la EES?, ¿saben interpretarlo?, ¿se definen estrategias colectivas para mejorar la utilidad?, ¿se toman en cuenta la inversión en compromiso por la

comunidad, fondo de educación, etcétera?

Flujos de Efectivo

Objetivo

- Lograr que la empresa pueda elaborar sus flujos de efectivo.

Desarrollo

1. Explicación teórica del concepto flujos de efectivo y su relación con el Capital de Trabajo.
2. Realizar un ejercicio de manera grupal con base a la siguiente información y tablas. Permitir que el grupo determine sus flujos de efectivo incluyendo los de operaciones, inversiones, de financiamiento (si existen) y la integración de flujos.

Como se puede observar el Capital de Trabajo se relaciona con los flujos de efectivo que genera la empresa. Si éste aumenta, lo hará el Capital de Trabajo; si disminuye, también lo hará el Capital de Trabajo; así como la capacidad de la empresa para enfrentar sus deudas, generar utilidades y operar con normalidad.

Los flujos de efectivo son las cantidades de dinero que entran y salen de la empresa derivados de la operación de la misma.

De acuerdo al tipo de negocio, varían los flujos de efectivo. Por ejemplo, un restaurante tendrá más altos flujos que una empresa que construye casas, o un negocio cuyos clientes exigen un amplio periodo de crédito para pagar, etcétera. Es importante valorar estos los flujos de efectivo pues nos indican si se requerirá de financiamiento para mantener la operación del negocio.

De manera general, éste se obtiene restando de los ingresos (ventas) los egresos (sueldos, compras, gastos financieros, etcétera).

En muchas ocasiones los pequeños negocios sí son rentables, pero sus flujos de efectivo no son suficientes para mantener sus operaciones, sobre todo al inicio.

El estado de flujo de efectivo, al igual que el estado de situación financiera (balance general) y el de resultados (de pérdidas y ganancias) se compone por distintos elementos explicados a continuación:

Flujo de Efectivo de las Operaciones

Se refiere al dinero generado por el negocio en sí mismo,

por las operaciones comerciales que se llevan a cabo al interior del mismo, que son la base de su funcionamiento. Los movimientos en este flujo de efectivo se dan cuando se generan ingresos al negocio por el periodo de tiempo que contempla la creación de este estado financiero (semana, mes, bimestre, semestre, etcétera). Posteriormente se hacen ajustes cuando los ingresos no son precisamente efectivo, es decir, que se convierten en cuentas por cobrar o cualquier otra cuenta que se utilice.

Por ejemplo:

Ingreso Neto	\$30,000.00
Cuentas por Cobrar	\$(10,000.00)
Cuentas por Pagar	\$(5,000.00)
Flujo Neto de Efectivo de Operaciones	\$15,000.00

* Nota: Los ingresos entre paréntesis son negativos y por tanto se restan.

Como se puede ver en el ejemplo, el negocio generó \$30,000 en ingresos para este mes, pero el efectivo sólo es de \$15,000 debido a cambios en otras partes del negocio: de los ingresos \$10,000 no se recibieron en efectivo, sino que fueron ventas a crédito, adicionalmente había \$5,000 en cuentas por pagar que hubo que liquidar, dejando el flujo de efectivo de operación en tan solo \$15,000.

Flujo de Efectivo de Inversiones

El siguiente componente del Estado de Flujo de Efectivo lo compone la parte de inversión del negocio. Pertenecen todos los importes gastados o recibidos con relación a tus activos fijos o tus activos a largo plazo. A continuación se muestra un ejemplo para entender mejor este tema:

Supongamos que se compra una máquina o un equipo para el negocio. Dicha máquina ya tiene ciertos años trabajando y es momento de reemplazarla, por tanto, se vende en \$2,000 considerando que ya se depreció completamente. Se requiere reemplazarla por un equipo nuevo más eficiente que costó \$5,000, por tanto el Flujo de Efectivo de Inversión se vería así:

Equipo Desechado	\$2,000.00
Equipo Adquirido	\$(5,000.00)
Flujo Neto de Efectivo de Inversión	\$(3,000.00)

Se tendría una salida o un decremento del flujo de efectivo de \$3,000 por esta operación realizada.

Flujo de Efectivo de Financiamiento

El Flujo de Efectivo tiene que ver con el financiamiento dentro del negocio. Ésta es la sección donde si hay préstamos, el monto del préstamo y los reembolsos se mostrarán aquí junto con los fondos ingresados o sacados del negocio por el dueño. Continuando con el ejemplo, supongamos que se pidió un préstamo de \$5000 para pagar el equipo que se compró, y se paga el mismo mes. Esta sección se verá así:

Préstamo por equipo	\$5,000.00
Pago de préstamo por equipo	\$(5,000.00)
Flujo Neto de Efectivo de Financiamiento	\$0

Integración de flujos

Lo primero que se necesita saber para construir el Estado de Flujo de Efectivo es el balance final de efectivo del mes anterior (o del periodo que estemos calculando), el cual también representa nuestro balance de efectivo inicial para el Estado de Flujo de Efectivo del mes en curso. Supongamos que nuestro balance del mes anterior terminó en \$5,000, entonces tendríamos:

Balance inicial	\$5,000.00
Ingreso Neto	\$30,000.00
Cuentas por Cobrar	\$(10,000.00)
Cuentas por Pagar	\$(5,000.00)
Flujo Neto de Efectivo de Operaciones	\$15,000.00

Equipo Desechado	\$2,000.00
Equipo Adquirido	\$(5,000.00)
Flujo Neto de Efectivo de Inversión	\$(3,000.00)
Préstamo por equipo	\$5,000.00
Pago de préstamo por equipo	\$(5,000.00)
Flujo Neto de Efectivo de Financiamiento	\$0
Flujo Neto de Efectivo	\$17,000.00

El ingreso en el negocio del ejemplo fue de \$30,000 y el flujo neto de efectivo final de \$17,000, ¿Dónde quedaron los otros \$13,000? Las Cuentas por Cobrar y las Cuentas por Pagar son dos cuentas del estado de situación financiera o balance que entran en juego, ya que tenemos que pagar las cuentas por pagar, y las cuentas por cobrar, al no haber ingresado como efectivo en la cuenta, las debemos descontar. Lo mismo sucedió con el diferencial del equipo adquirido, que fue de -\$3,000 y si tomamos el flujo de efectivo inicial, el total nos da \$17,000 de flujo de efectivo al final del periodo.



Claves de Economía Social

¿Todas las personas socias conocen los flujos de efectivo de su EES?, ¿comprenden la importancia de su actualización?

Razones Financieras

Objetivo

- Lograr que la empresa elabore sus razones financieras para la toma de decisiones.

Desarrollo

1. Explicación teórica del concepto de Razones Financieras.
2. Realizar un ejercicio con base en las tablas e información siguiente. Permitir que el grupo determine los resultados de las razones financieras.

Las razones financieras son indicadores para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa, así como su capacidad para asumir las obligaciones que tiene para desarrollar su objeto social.

Las principales razones son: de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad y de cobertura.

Prueba Ácida:	Se utiliza como medida de solvencia a corto plazo.
Prueba Ácida=	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Es decir, si tu activo total es de \$100 y tu pasivo total es de \$50 y aplicas la fórmula mencionada, te dará \$2, esto significa que tienes \$2 para pagar cada peso que debes en pasivos.

Capital de Trabajo:	Los recursos con los que cuentas para operar.
Capital de Trabajo=	$\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$

Esta fórmula nos dirá el total de recursos con que contamos para operar.



Claves de Economía Social

¿Todas las personas socias conocen la solvencia de la empresa a corto plazo?, ¿pueden interpretarla?

Principales Indicadores financieros

Objetivos

- Aprender a calcular los principales indicadores financieros.
- Tener indicadores que pudieran facilitar un financiamiento, si se solicitara.

Desarrollo

1. Explicación teórica del concepto de los Principales Indicadores Financieros.
2. Realizar un ejercicio con base en las tablas e

información que sigue. Permitir que el grupo determine los resultados de los indicadores financieros.

A continuación, se presentan los principales Indicadores financieros que se sugiere trabajar con las EES como parte de su formación o bien integrar un proyecto financiero con la finalidad de solicitar algún préstamo, financiamiento, subsidio, etcétera. Para integrar los, es fundamental que la EES tenga al día su información contable y financiera.

Estos indicadores pueden trabajarse más fácilmente en una hoja de Excel que ya se tenga integrada con las

fórmulas y pasos a seguir. Se entregará en un archivo electrónico.

Lo más valioso es su interpretación, ya que favorecen la toma de decisiones fundamentada y transparente.

Flujo Neto de Efectivo (FNE): Es la diferencia entre los ingresos netos y los egresos netos, presentado al final del estado de resultados de la actividad operativa de la empresa. Este flujo permite conocer las necesidades de efectivo que tendrá el proyecto o flujo de caja del mismo.

PERIODOS	1	2	3	4
Ventas totales	\$46,000.00	\$47,840.00	\$49,753.60	\$51,743.74
Costo de Ventas	\$9,010.83	\$9,371.26	\$9,746.11	\$10,135.95
Utilidad Bruta	\$36,989.17	\$38,468.74	\$40,007.49	\$41,607.79
Gastos de Administración	\$2,250.00	\$2,250.00	\$2,250.00	\$2,250.00
Gastos de Ventas	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00
Gastos de Operación	\$21,500.00	\$21,500.00	\$21,500.00	\$21,500.00
EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation & Amortization)	\$10,239.17	\$11,718.74	\$13,257.49	\$14,857.79
Depreciación	\$546.67	\$546.67	\$546.67	\$546.67
Amortización	\$3,687.50	\$3,687.50	\$3,687.50	\$3,687.50
Utilidad de Operación	\$6,005.01	\$7,484.57	\$9,023.32	\$10,623.62
Otros Ingresos	-	-	-	-
Ingresos Financieros	-	-	-	-
Otros Gastos	-	-	-	-
Gastos Financieros	\$266.97	\$266.97	\$266.97	\$266.97
Utilidad Antes de ISR y PTU	\$5,738.04	\$7,217.60	\$8,756.35	\$10,356.65
ISR	\$1,721.41	\$2,165.28	\$2,626.91	\$3,107.00
PTU	\$573.80	\$721.76	\$875.64	\$1,035.67

Utilidad Neta	\$3,442.82	\$4,330.00	\$5,253.81	\$6,213.99
Depreciación	\$546.67	\$546.67	\$546.67	\$546.67
Amortización	\$3,687.50	\$3,687.50	\$3,687.50	\$3,687.50
FNE (Flujos Netos de Efectivo)	\$7,676.99	\$8,564.73	\$9,487.98	\$10,448.16

EBITDA: Son las siglas en inglés de *Earnings before interests, taxes, depreciations and amortization* (Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones productivas). Mide la capacidad de la empresa para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva.

El EBITDA muestra los resultados de un proyecto sin considerar los aspectos financieros como los impuestos a pagar, la amortización de la inversión inicial, el interés producido por algún préstamo bancario del proyecto, etcétera. Su finalidad es conocer cuánto puede generar un proyecto operativamente.

PERIODOS	1	2	3	4	5
Ventas totales	\$49,000.00	\$51,940.00	\$55,056.40	\$58,359.78	\$61,861.37
Costo de Ventas	\$12,461.88	\$13,209.59	\$14,002.17	\$14,842.30	\$15,732.84
Utilidad Bruta	\$36,538.12	\$38,730.41	\$41,054.23	\$43,517.49	\$46,128.53
Gastos de Administración	\$3,100.00	\$3,100.00	\$3,100.00	\$3,100.00	\$3,100.00
Gastos de Ventas	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00
Gastos de Operación	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00
EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation & Amortization)	-\$1,561.88	\$630.41	\$2,954.23	\$5,417.49	\$8,028.53

Ejemplos: Analizar las diferencias en las corridas financieras de los proyectos "A" y "B".

PROYECTO A	
Capital Invertido	\$100,000
Ingresos	\$75,000
Costos y gastos	\$42,000
EBITDA	\$33,000
Gastos financieros	\$6,000

PROYECTO B	
Capital Invertido	\$100,000
Ingresos	\$75,000
Costos y gastos	\$42,000
EBITDA	\$33,000
Gastos financieros	\$9,500

Depreciaciones y amortizaciones	\$5,000
Utilidad antes de impuestos	\$22,000
Impuestos	\$3,500
Utilidad a distribuir	\$18,500

Depreciaciones y amortizaciones	\$5,000
Utilidad antes de impuestos	\$18,500
Impuestos	\$8,325
Utilidad a distribuir	\$10,175

Como pudieron observar, ambos proyectos tienen un EBITDA de \$33,000, sin embargo el proyecto "A" al tener menor deuda por financiamiento es más rentable que el "B". Es importante aprender a utilizar e interpretar este aspecto para conocer la capacidad de la actividad productiva, sin dejar de tomar en cuenta los adeudos financieros.

TREMA (Tasa de rendimiento mínimo aceptable/esperada): Representa una medida de rentabilidad, la mínima que se le exigirá al proyecto para cubrir:

- La totalidad de la inversión inicial.
- Los egresos de operación.
- Los intereses que deberán pagarse por la inversión financiada con capital ajeno a los inversionistas del proyecto.
- Los impuestos.
- La rentabilidad que el inversionista exige a su propio capital invertido.

Para determinar la **TREMA** se utiliza la fórmula:

$$TREMA = i + f + (i * f)$$

f = inflación

i = Costo de oportunidad + prima de riesgo

Costo de oportunidad = Certificados de la tesorería (CETES) *Puedes consultar el precio de los CETES en la página www.cetesdirecto.com*

Prima de riesgo = Standard and poors 500 – (bonos del tesoro + bonos fijos MX).

TREMA (Tasa de Retorno Mínima Esperada)

15%

TIR (Tasa interna de retorno/retribución): Es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. El término interno se refiere a que su cálculo no incorpora factores externos (Tasa de interés o la inflación).

Las tasas internas de retorno se utilizan habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos: cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevar a cabo el proyecto.

Es importante que la TIR trabaje en conjunto con la TREMA, una vez que la tasa de rendimiento mínima esperada se encuentre fijada en el proyecto será un parámetro para medir la viabilidad financiera de proyecto comparándola con la tasa interna de retorno. La TIR debe superar al menos en tres puntos porcentuales a la TREMA, para así asegurar la retribución esperada.

En Excel la TIR se obtiene a partir de la función = TIR, considerando los flujos netos de efectivo (FNE) y la inversión inicial.

Ejemplo:

Flujos netos de efectivo

FNE (Flujos netos de efectivo)	\$7,676.99	\$8,564.73	\$9,487.98	\$10,448.16	\$11,446.75	\$12,485.28
---------------------------------------	------------	------------	------------	-------------	-------------	-------------

Inversión inicial

INVERSIÓN	\$68,344.00
------------------	-------------

Función en Excel

<i>fx</i>	= TIR (D3:J3)						
C	D	E	F	G	H	I	J
FNE (Flujos Netos de Efectivo)	\$7,676.99	\$8,564.73	\$9,487.98	\$10,448.16	\$11,446.75	\$12,485.28	
INVERSIÓN	\$25,000.00						
Valores para TIR	-\$25,000.00	\$7,676.99	\$8,564.73	\$9,487.98	\$10,448.16	\$11,446.75	\$12,485.28
TIR 6 periodos	=TIR (D3:J3)						

Resultado:

TIR 6 periodos	29%
-----------------------	-----

VAN (Valor actual neto): Este indicador toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo. Es decir, que al comparar flujos de efectivo en diferentes momentos, lo hace en un solo periodo llevando todos los valores al presente, actualizándolos o descontándolos a través de una tasa de interés. El criterio VAN para la evaluación financiera, así como el de la TIR, se basan en la utilización de flujos de efectivo descontados y, por tanto toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.

Una forma de interpretación del VAN es: cuando es mayor o igual que 0, el proyecto debe aceptarse pues quiere decir que aporta riqueza por encima de la tasa exigida; cuando se comparan alternativas de inversión, es recomendable seleccionar aquella cuyo VAN sea mayor.

En Excel el VAN se obtiene a partir de la función =VNA, que toma en cuenta los flujos netos de efectivo, la inversión inicial y la TREMA.

<i>fx</i>	=VNA (D5,D3:J3)						
C	D	E	F	G	H	I	J
FNE (Flujos Netos de Efectivo)	\$7,676.99	\$8,564.73	\$9,487.98	\$10,448.16	\$11,446.75	\$12,485.28	
INVERSIÓN	\$25,000.00						
Valores para TIR	-\$25,000.00	\$7,676.99	\$8,564.73	\$9,487.98	\$10,448.16	\$11,446.75	\$12,485.28
TIR 6 periodos	29%						

TREMA	15%
VAN (Valor Actual Neto)	(D3:J3)

Resultado:

VAN (Valor Actual Neto)	\$9,959.02
-------------------------	------------

Índice de valor actual neto (IVAN): El criterio permite medir cuánto VAN aporta cada peso invertido individualmente en el proyecto.

Fórmula: $IVAN = \frac{VAN}{I}$

VAN = Valor actual neto
I = Inversión

Ejemplo:

<i>fx</i>	=D6/D2						
C	D	E	F	G	H	I	J
FNE (Flujos Netos de Efectivo)	\$7,676.99	\$8,564.73	\$9,487.98	\$10,448.16	\$11,446.75	\$12,485.28	
INVERSIÓN	\$25,000.00						
Valores para TIR	-\$25,000.00	\$7,676.99	\$8,564.73	\$9,487.98	\$10,448.16	\$11,446.75	\$12,485.28
TIR 6 periodos	29%						
TREMA	15%						
VAN (Valor Actual Neto)	\$9,959.02						

Resultado:

VAN (Valor Actual Neto)	\$0.40
-------------------------	--------

Por cada peso invertido en el proyecto se están recuperando 40 centavos más el mismo peso \$1.40



¿Todas las personas socias conocen los indicadores financieros?, ¿pueden interpretarlos?

Referencias

Castellanos, A. (21 de mayo de 2013). Propuestas de valor: ejemplos útiles y cómo crearlas. Obtenido de Inicianet.com: <http://inicianet.com/blog/propuestas-de-valor/>

CEMAER. (10 de enero de 2016). Consumo de Aparatos Eléctricos. Obtenido de Weblog: <http://www.cemaer.org/consumo-de-aparatos-electricos/>

Chain, N. (2007). Proyectos de inversión: Formulación y evaluación. Ciudad de México: Person Educación.

Chiavenato, I., Sapiro, A., & Sacristán, P. M. (2010). <http://inicianet.com/blog/propuestas-de-valor/>. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Cooperativa de Caficultores del Quindío. (2017). Organigrama. Obtenido de Cooperativa del Quindío: <http://www.coo-cafeq.co/Nuestra-Cooperativa/Organigrama>

Economía, S. d. (2015). Guías Empresariales. Obtenido de INADEM: <http://www.contactopyme.gob.mx>

Enciclopedia de Clasificaciones. (2017). Definición de layout. Obtenido de Tiposde.org: <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/1019-definicion-de-layout/>

Entrepreneur. (4 de marzo de 2016). Define las 4 P de tu negocio. Obtenido de Entrepreneur en español: <https://www.entrepreneur.com/article/263568>

Fundación Ana Restrepo del Corral. (2015). Organigrama Institucional. Obtenido de Fundación Educativa Ana Restrepo del Corral: http://www.fundacionanarestrepo.edu.co/colegio/Organigrama_Institucional.php

Haro, G. (s/f) Movimiento IDUN. Obtenido de: <https://www.ginesharopastor.com/>

Infoautónomos. (23 de febrero de 2014). Identifica y valora tu idea de negocio. Obtenido de El Economista: <http://Infoautonomos.eleconomista.es/ideas-de-negocio/identifica-y-valora-tu-idea-de-negocio-autonomo/>

Jiménez, C. (2012). Análisis de la competencia manual para competir con éxito en los mercados. Caracas: Ediciones IESA.

Kotabe, C. (2008). La mezcla de mercadotecnia. En Administración de mercadotecnia. Ciudad de México: CENGAGE Learning.

Kotler, P., Moreno, Y., & Hamad, J. (2010). Dirección de marketing: Edición del milenio. Madrid: Prentice Hall.

Kotler, P., Bloom, & Hayes, T. (2004). El Marketing de Servicios Profesionales. Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Santos, M. (12 de septiembre de 2016). El Círculo de Oro. Obtenido de Evolución: <http://www.somosevoluzion.com/como-vender-mas-y-motivar-a-tu-gente/>

Matriz BCG. (2017). Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa. Obtenido de Matriz BCG: <http://www.matrizbcg.com/>

Muñiz, R. (s/f). Mapa de las principales técnicas de recogida de información. Obtenido de Marketing del s. XXI: <http://>

www.marketing-xxi.com/principales-tecnicas-de-recogida-de-informacion-27.htm

Naresh (1997). *Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Negocios, C. (2016). *Crece Negocios*. Obtenido de: <http://www.crecenegocios.com>

NER. (17 de ENERO de 2009). Un nuevo organigrama para la nueva organización empresarial en el siglo XXI. Obtenido de *Nuevo Estilo de Relaciones*: <http://k2kemocionando-novedades.blogspot.mx/2009/01/un-nuevo-organigrama-para-la-nueva.html>

Ostewalder, A. (2011). Dos modelos de negocio con éxito en Navidad. Obtenido de *Sin palabras*: <http://sinpalabras-wordless.blogspot.mx/2011/12/dos-modelos-de-negocio-con-exito-en.html>

Pensemosmarruecos's Blog. (s/f). *Emprendimiento virtual: organizo mi empresa*. Obtenido de *Pensemosmarruecos's Blog*: <https://pensemosmarruecos.wordpress.com/organizo-mi-empresa-2/>

Pérez, R. (2008). *Contabilidad General y Tesorería*. Madrid: Editex.

RAE. (2017). *Diccionario en línea de la Real Academia Española*. Real Academia Española.

REAS Euskadi (s/f) *Economía Solidaria*. Obtenido de: <http://economiasolidaria.org/node/4783>

Rico, V. (15 de mayo de 2016). *Hacemos su estudio de mercado*. Obtenido de *Estudios de mercado*: <http://www.estudiosdemercado.org>

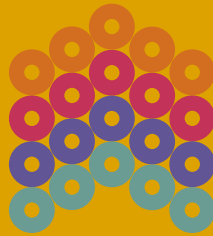
Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: DIRCOM.

Semarnat. (2015). *AVISO para el reporte del Registro Nacional de Emisiones*. Ciudad de México: Subsecretaría de Planeación y Política Ambiental Dirección General de Políticas para el Cambio Climático.

Tesis e investigaciones. (2016). *Ejemplo de un enfoque cuantitativo y un enfoque cualitativo de la investigación*. Obtenido de *Tesis e investigaciones*: <http://www.tesiseinvestigaciones.com/ejemplo-de-enfoque-cuantitativo-y-cualitativo/ejemplo-de-un-enfoque-cuantitativo-y-un-enfoque-cualitativo>

Vancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: McGraw Hill.

Vázquez, A. (2010). *Introducción a la calidad. Clase de Gestión de sistemas de calidad*.



DIMENSIÓN INNOVACIÓN



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



FUNDACIÓN
Carlos Slim

MAPA

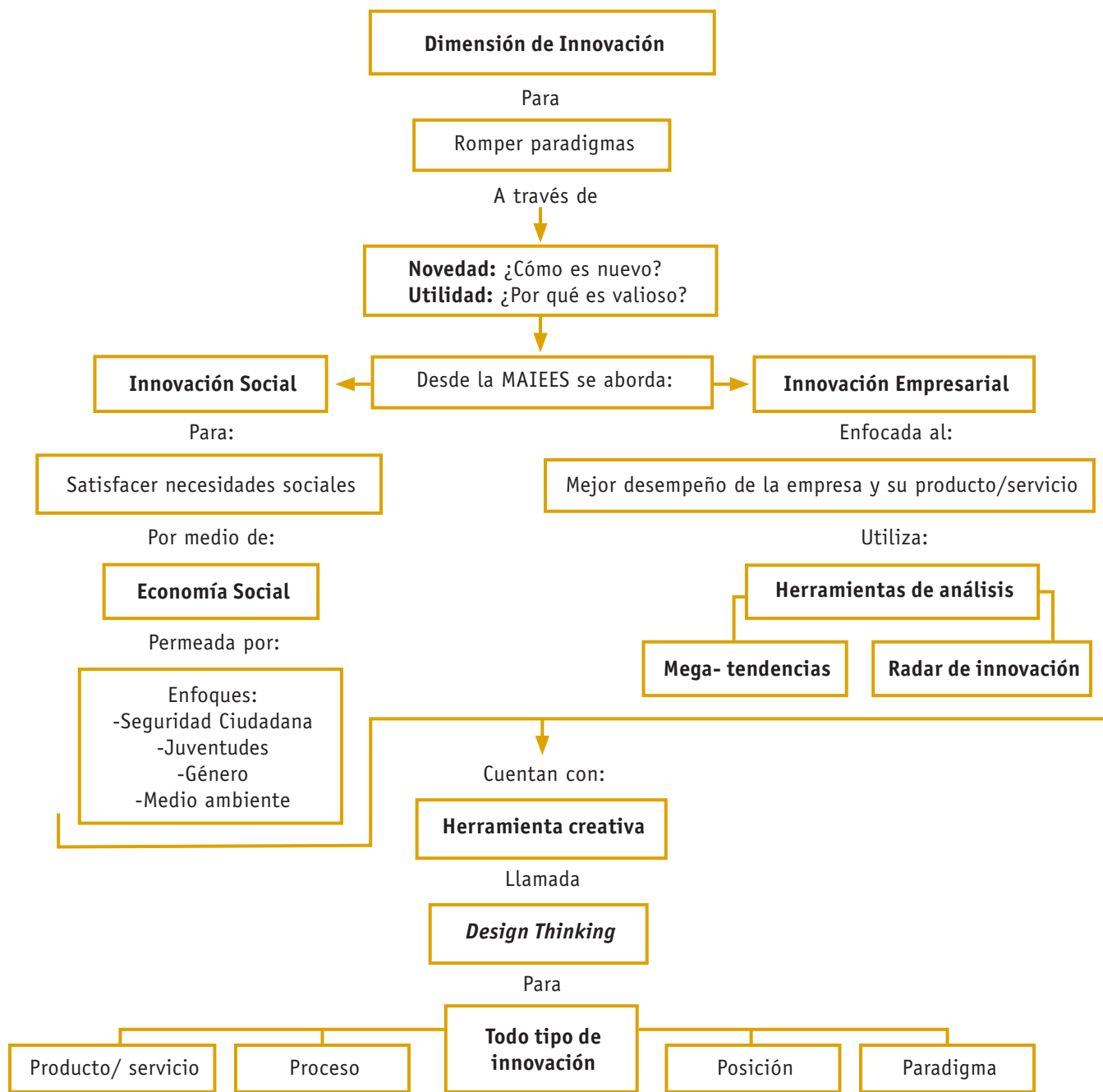
Síntesis

Este capítulo trata la innovación social y la innovación empresarial, así como la manera de articularlas en cada momento del Emprendimiento Colectivo Juvenil.

Aprendizajes esperados

Al finalizar este capítulo la Orientadora será capaz de:

- Identificar y articular la innovación social de esta metodología.
- Comprender la importancia de la innovación para el éxito de la empresa.
- Transmitir la importancia de la innovación al equipo.
- Promover de manera transversal la innovación social y empresarial en los procesos del Emprendimiento Colectivo Juvenil.



DIMENSIÓN INNOVACIÓN



Objetivos

- Establecer un concepto general de innovación y reconocer su importancia de manera transversal en esta metodología.
- Conocer las diferentes esferas de innovación en la MAIEES: social y empresarial.
- Identificar la importancia de la innovación social y esclarecer las formas en que la MAIEES las promueve.
- Identificar la importancia de la innovación en la empresa y algunas maneras de generarla.

¿Qué es innovación?

Con frecuencia escuchamos la palabra innovación pero su significado es a veces confuso. Varios expertos definen innovación como: “el desarrollo de algo nuevo, original y radicalmente diferente” (Stephenson, 2011), “algo diferente que tiene impacto” (Anthony, 2011) o “la creación de una nueva oferta viable” (Keeley, 2013). Estas definiciones varían ligeramente, pero coinciden en la creación de una nueva solución. Esta creación puede ser tangible (como un producto físico) o intangible (como un proceso o servicio).

De esta manera, la innovación se puede utilizar para transformar positivamente tanto productos como sociedades. En esta metodología (MAIEES) hablaremos principalmente de dos esferas de innovación: la innovación social y la innovación empresarial.

Identificar el concepto

Objetivos

- Establecer un concepto general de innovación.
- Identificar aspectos débiles con respecto a la competencia mediante el concepto de innovación.
- Identificar áreas de oportunidad con respecto a los tipos de innovación.

Desarrollo

1. Abordar el tema comenzando con la definición de innovación.
2. Invitar a que el equipo busque definiciones y tipos de innovación.
3. Abrir el diálogo con base a la reflexión sobre las

ventajas que creen que se pueden obtener a partir de ésta.

4. Durante la sesión, hacer preguntas relacionadas con el tema o con ejemplos puntuales; la explicación mediante ejemplos puede ayudar para una mejor comprensión del tema.



Claves de Economía Social

¿Por qué las EES deben ser innovadoras?, ¿por qué debe innovar?, ¿por qué debe innovar en la manera en que nos relacionamos sus miembros?

Paradigmas y la importancia de cambiarlos

En esta sección se hablará de la importancia que tiene el romper ciertos paradigmas para poder hacer innovación.

¿Qué es un paradigma?

Los paradigmas orientan inconscientemente la conducta de las personas y están virtualmente en todas partes. En griego la palabra paradigma significa “modelo” o “patrón”. De acuerdo con la Real Academia Española de la lengua, es una teoría cuyo núcleo se acepta sin cuestionar y que suministra el modelo para resolver problemas (RAE, 2017).

Es decir, es un modelo que establece inconscientemente el funcionamiento de las cosas para una persona, a veces, para entender el mundo que nos rodea y decidir cómo comportarnos en él; pero como todo modelo, los paradigmas que tenemos son mejorables. Sin embargo, “cuando estamos en medio de un paradigma, es difícil imaginar cualquier otro.” (Smith, 1982)

¿Por qué puede ser importante romper un paradigma?

Nuevas reglas o modelos generan nuevas realidades. Así, los cambios de paradigma permiten la innovación y la evolución ante problemas o desafíos presentes, por eso romperlos aplica y es importante tanto en la innovación empresarial como la social.

Las empresas constantemente necesitan cuestionar y reinventar sus propios paradigmas (y los del mercado)

para subsistir, renovarse y crecer porque, si no lo hacen ellas, algún competidor tarde o temprano cambiará las reglas del juego. El reto consiste en explorar las reglas viejas e imaginar nuevas que resuelvan los problemas actuales de una mejor manera, creando así nuevos paradigmas que, a su vez, también podrán ser cuestionados en el futuro.

En el caso de Capeltic, el principal paradigma que rompió fue que los productores no pueden comercializar una taza de café *premium* directamente a los consumidores. Si analizamos el mismo caso de la industria de la música podemos encontrar que Apple y Spotify rompieron paradigmas importantes como:

- Para vender música se requiere un producto físico (casette, disco compacto).
- No es rentable vender solo una canción por separado.
- La gente quiere ser dueña de la música por la cual paga.

Paradigmas

Objetivos

- Identificar paradigmas personales
- Identificar paradigmas en la empresa

Desarrollo

1. **Paradigmas personales.** Invitar al grupo a preguntarse y responderse de manera individual sobre sus paradigmas. Como persona, como parte de su comunidad, respecto a los Géneros, respecto al cuidado ambiental:
 - ¿Han roto paradigmas?
 - ¿Qué paradigmas te ayudaría romper para vivir una vida mejor?
2. En un papelógrafo, con pinturas y colores, hacer un mural en equipo que responda estas preguntas (puedes hacer dibujos, símbolos, frases). Después, cada quién puede compartir lo que desee.
3. **Paradigmas en las empresas:** preguntarse en equipo
 - ¿Qué empresas que conocen han roto paradigmas?, ¿por qué?
 - ¿Qué paradigmas creen que su empresa podría romper para mejorar su manera de funcionar y su producto?
4. Dialoguen y compartan con su equipo.



Claves de Economía Social

¿Cómo una empresa de ES puede romper paradigmas al

interior de su colectivo para mejorar la calidad de vida de las personas que la componen?

Innovación social

Objetivos

- Conocer el concepto de Innovación social.
- Identificar los enfoques de Seguridad Ciudadana, Juventudes, Género y Medio Ambiente, como algunas estrategias de Innovación social desde la ES.

La innovación enfocada a mejorar procesos sociales y ambientales se llama Innovación social. Conozcamos un poco más sobre ella desde uno de sus pioneros, la Universidad de Deusto:

*“La Innovación Social consiste en encontrar **nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales**, que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público... o en **producir los cambios de comportamiento necesarios** para resolver los grandes retos de la sociedad... **capacitando a la ciudadanía y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración.**” (2017)*

La Innovación social es un aspecto crucial de esta metodología, pues a través de la Economía Social y sus enfoques busca abonar a la construcción de vida más digna, más segura, más incluyente y plural (que permite y fomenta la diversidad), que cuide el territorio en el que vivimos, así como a los seres que habitan en él. Por eso este proceso innova en la ES incluyendo los cuatro enfoques que ya conoces:

- Seguridad Ciudadana.
- Juventudes.
- Género.
- Ambiental.

Como ya sabes, desde la MAIEES creemos que no puede haber una transformación social sin una económica. Asimismo, pensamos que para que exista una transformación económica se necesita innovar en las estrategias de producción, consumo, comercialización y ahorro que utilizamos, como los Circuitos de Economía Social (CES) y las Empresa de Economía Social (EES).

También creemos que para la transformación económica se necesita cambiar la manera como nos relacionamos con nuestra comunidad, con las personas a nuestro alrededor y con el medio ambiente. Es decir, también requerimos un cambio social, y los enfoques de la ES retomados por esta metodología, pretenden facilitarla en nuestro entorno más próximo.

En resumen, para innovar para la transformación social y económica desde la empresa, se le apuesta a vivir la ES y sus enfoques, y, además, innovar en los bienes o servicios que ellas ofrezcan, también desde los enfoques y en todas las maneras que el bien o producto posibiliten.



Casos de Economía Social

Masehual Siuamej Mosenyolchicauani es una organización de más de 100 mujeres indígenas nahuas de seis comunidades de Cuetzálán, en la Sierra Nororiental de Puebla. Ellas comenzaron a organizarse en 1995 para vender sus artesanías a precios justos, para poder mejorar su calidad de vida. Otra de sus razones fue hacer frente a las violencias de género e intrafamiliar, pues se dieron cuenta que necesitaban vivir su ser pareja con libertad.

Taselotzin es un hotel y promotor ecoturístico fundado y liderado por mujeres. Así, muchas de ellas comenzaron a hacer sus blusas y artesanías y a venderlas de manera innovadora: juntas y no por separado. Las compañeras de Taselotzin no innovaron sólo en la manera de hacer y vender su arte y la construcción de su hotel con servicios únicos como las experiencias de temazcal y tours que honran y recuperan los saberes ancestrales de sus plantas medicinales; sino también en su manera de ser mujeres y ser familia.

Encontraron la manera de dialogar con sus parejas y sus familias para poder vivir libres de violencia, ser empresarias y romper paradigmas hacia la mujer en su localidad, como el hecho de ser dueñas y propietarias del hotel siendo mujeres, y poder tomar decisiones sobre su propia vida. Hoy, varias de ellas en la cooperativa son también líderes políticas en su comunidad para la defensa del territorio.



Para saber más

Puedes consultar la página del hotel Taselotzin y conocer más sobre su historia como cooperativa de mujeres.



<http://taselotzin.mex.tl/frameset.php?url=/intro.html>

Conociendo la innovación social

Objetivos

- Identificar formas propias de hacer innovación social.

Desarrollo

1. En equipos busquen dos cooperativas que hayan innovado socialmente (identifiquen que su trabajo y cooperativismo han transformado algo de su entorno social o económico). Puedes utilizar algunas de las que han escuchado o leído en este manual. Pregúntense si han innovado en sus productos o servicios, en alguno de los enfoques de la MAIEES, además de innovar a través de la alternativa económica que representa la ES.
2. Imaginen y compartan: ¿cómo pueden innovar en su empresa para generar un beneficio social su comunidad o barrio? Comenta las primeras dos ideas que se les vengan a cada quien. Pueden tomar los enfoques de la metodología y propuesta de la ES como guía.
3. Estas maneras de innovar, ¿qué le aportarían a su producto o servicio?, ¿qué le aportarían a su comunidad?



Claves de Economía Social

¿Por qué la ES es en sí una manera de innovar al hacer economía dentro del sistema capitalista vigente?, ¿por qué los enfoques profundizan la innovación social y económica que la ES pretende?

Innovación empresarial

Cuando analizamos las grandes innovaciones de esta época encontramos otro elemento distintivo de la innovación empresarial: siempre agrega valor a un grupo de personas. En este sentido, los destinatarios pueden ser externos (clientes, sociedad civil) o internos (empleados, socios). Como se revisó al inicio, se puede concluir que **la innovación es la creación de algo nuevo (tangible o intangible) que aporta valor a alguien**. En una empresa de ES los principales receptores de ese valor son los clientes, pero también pueden ser los colaboradores y socios de la organización. Definitivamente pueden innovar en la manera en que trabajan y colaboran dentro de ella (reglas, horarios, maneras de llegar a los resultados esperados, etcétera).

¿Por qué es importante la innovación en la empresa?

Vivimos en una época donde continuamente ocurren cambios en el mundo. Donde los mercados y las economías son cada vez más dinámicos debido a la constante evolución de diferentes factores como la tecnología, la globalización, el medio ambiente y la demografía, entre otros. Estos cambios están exigiendo a las organizaciones nuevas y mejores soluciones, por lo que **las empresas requieren innovar para no perder relevancia de mercado y mantener o aumentar su posición competitiva.**

Un ejemplo contemporáneo de innovación es el caso de la industria de la música:

En 1999, el disco compacto era el formato en el que se compraba la música. Sin embargo, la tecnología evolucionó permitiendo a los usuarios adquirir música de manera digital a través de internet. Fue así como surgieron nuevos productos y servicios que disminuyeron significativamente las ventas de la industria de discos. A finales de los noventa algunas empresas lanzaron al mercado reproductores de MP3 (de los cuales el iPod de Apple fue el más exitoso) ofreciendo a los usuarios poder “consumir” música de manera digital y llevarla consigo en aparatos muy pequeños. Más adelante, en 2003 Apple desarrolló la tienda digital iTunes que permitió a los consumidores adquirir únicamente sus canciones favoritas, no había más necesidad de comprar el disco completo. Apple revolucionó la industria ya que fue capaz de desarrollar una oferta inédita que agregaba valor a sus consumidores y al mismo tiempo protegía la propiedad intelectual de los artistas. Sin embargo, hacia el 2010, un nuevo modelo de negocio irrumpe de nuevo el sector: Spotify populariza la renta de música; ahora ya no es necesario comprar canciones sino simplemente tener acceso a ellas pagando una renta mensual, y esto ha sido crecientemente valorado por los consumidores.

Casos de Economía Social

Es importante aclarar que la innovación no es exclusiva de empresas globales o tecnológicas, ésta puede suceder en cualquier tipo organización. Tal es el caso de Capeltic, cooperativa que hemos mencionado antes. Esta es una empresa mexicana de ES dedicada a la producción de café de alta calidad en la que participan alrededor de 244 familias tseltales, junto a trabajadores urbanos. Capeltic ofrece a sus clientes la posibilidad de consumir una taza de café orgánico de origen tseltal (producido en Chiapas), en un ambiente cómodo y accesible a través de sus cafeterías situadas principalmente en las universidades, pero también fuera de ellas. De hecho, desde septiembre de 2017, se abrió la primera

cafetería Capeltic fuera de una universidad y suplió a un Starbucks en una plaza comercial poblana. Capeltic, no sólo innovó en su producto (el café orgánico), o en su distribución (las universidades), sino que también desarrolló un concepto único donde por primera vez los consumidores pueden comprar una taza de café mexicano de alta calidad directamente de sus productores, eliminando intermediarios y contribuyendo así a reducir la desigualdad económica que existe entre quien siembra y quien vende café al consumidor.



<https://www.capeltic.org/>

Otros que han innovado en lo empresarial

Objetivo

- Identificar una empresa que haya innovado en su producto o servicio.

Desarrollo

1. En equipo enlisten cinco casos de otro sector productivo que se haya visto transformado por innovación. Puedes elegir EES y/o tradicionales.
2. Una vez seleccionadas, identifiquen los dos ingredientes clave de la innovación:
 - Novedad: ¿Cómo es nuevo?
 - Utilidad: ¿Por qué es valioso?

Claves de Economía Social

¿De qué manera una EES puede innovar para competir y ganar en el mercado junto con las demás empresas tradicionales?, ¿cómo puede hacerlo siendo fiel a cada uno de sus valores y principios?

Mega-tendencias actuales en la búsqueda de oportunidades

¿Qué son las mega-tendencias?

Entendemos por mega-tendencia los cambios a gran escala que se llevan a cabo en términos sociales, económicos, tecnológicos o políticos. La observación de los

hábitos y patrones que emergen en el comportamiento de las sociedades permite la detección y clasificación de estos cambios, así como la anticipación a sus posibles comportamientos. Algunos grupos de mega-tendencias a considerar son:

Nuevas configuraciones poblacionales y familiares.
Calidad de vida basada en tecnología.
Dinamismo económico digital.
Nuevas configuraciones sociales y culturales.

a) Nuevas configuraciones poblacionales y familiares.

Esta categoría se refiere a aspectos diversos de la estadística poblacional: densidad, crecimiento, tasas de natalidad y mortalidad; segmentos raciales y étnicos, enfermedad, distribución geográfica y de la riqueza, entre otros. Tales comportamientos sociales generan demanda en distintos segmentos: por edad, comportamiento familiar, nuevos esquemas de apoyo familiar, patrones de gasto. Esto se traduce en segmentos específicos de demandas.

Ejemplo: La demanda de nuevos servicios como el cuidado de adultos mayores; tratamiento contra la esterilidad; sistemas de ahorro para el retiro; mutuales de salud; guarderías para que las madres y padres que trabajan.

b) Calidad de vida basada en tecnología. Se refiere a los avances en investigación científica y su aplicación, para el beneficio de las personas. La constante implementación de nuevas tecnologías en ámbitos como la construcción, la medicina; genética de alimentos, automatización de la industria y el hogar; energías limpias y tecnologías de la información, son factores a considerar. Las áreas de mayor desarrollo actualmente son:

Bioingeniería: Creación de tejidos y órganos artificiales; prótesis, clonación.

Recursos energéticos: Fuentes de energía eólica, hidráulica, solar, geotérmica.

Tecnologías de la información: Trabajo colaborativo desde servidores en internet cuando las personas están en lugares distintos (Google docs); velocidades superiores de transmisión de datos; clasificación de preferencias de compra en línea.

Modelos de producción: Fábricas sincronizadas y conectadas a internet en tiempo real que responden velozmente a, por ejemplo, cambios en la demanda (una tendencia denominada Industria 4.0).

c) Dinamismo económico digital. Se refiere a aquellos cambios que están ocurriendo en la producción y comercio de bienes o servicios dentro de un país y

entre países, que han sido propiciados por nuevos desarrollos tecnológicos.

Ejemplo: Sistemas basados en Internet como Google o Facebook, muestran información de los bienes y servicios de cualquier tipo de empresa en casi cualquier lugar del mundo, permitiéndoles dirigirse a públicos específicos, cercanos o remotos, con mayor acierto y a un costo relativamente bajo.

d) Nuevas configuraciones sociales y culturales. Son

los cambios en valores, creencias y normas morales o religiosas de un grupo social. Los hábitos de consumo de un grupo son influidos por factores como tradiciones, valores y creencias nacionales, pero también las costumbres adoptadas por la influencia de otros países por el fenómeno de la globalización². Estos factores están cambiando a causa de una mayor interconexión social a escala mundial, debido a las tecnologías de la información y comunicación masivas (TICs). Factores como la adopción de nuevos valores influirán en transformaciones y nuevas tendencias culturales, así como políticas públicas. Entre éstas se encuentran:

Cultura verde: Reciclaje, reutilización, elección de empresas responsables con el medio ambiente.

Feminismo: Estudios de género, políticas públicas de protección a la mujer, libertad de elección, derechos de las mujeres, nuevas masculinidades, equidad de género.

Modelos flexibles de educación: Educación a distancia, adaptabilidad a horarios y entornos; digitalización de la formación.

Socialización virtual: Surgimiento de grupos sociales en espacios virtuales; aprendizaje informal basado en contenidos compartidos por usuarios de redes sociales; organización de movimientos sociales basada en nuevas tecnologías de información y comunicación.

Conociendo las mega-tendencias

Objetivos

- Identificar los cambios sociales y tecnológicos que afectan o pueden afectar en un futuro a la sociedad

² El capitalismo lo ha fomentado a través de tratados de libre comercio (como el TSL) y las TICs para hacer que las identidades de las personas sean similares, por lo tanto quieran consumir lo mismo y las grandes industrias vendan más en todo el mundo.

a la cual se dirige la empresa.

- Identificar áreas de oportunidad económica que permitan satisfacer las necesidades de la localidad.
- Explicar la influencia y los beneficios de la tecnología actual, así como los productos existentes en el mercado.

Desarrollo

1. Para pensar cómo inciden las mega-tendencias en nuestro contexto local, proponemos realizar el siguiente ejercicio de manera grupal. Abrir la sesión preguntando a los participantes sobre los aspectos o influencias que los afectan al momento de realizar una compra de un bien o servicio.
2. Explicar el tema de las megas tendencias en la innovación.
3. Mediante una lluvia de ideas, identifiquen diferentes ejemplos de cambio que estén ocurriendo en su comunidad dentro de cada una de las cuatro megatendencias, por lo menos hay que identificar tres ejemplos por cada una.
4. Una vez identificados, se divide a los participantes en cuatro grupos (uno por cada mega-tendencia). Cada uno deberá reflexionar sobre las soluciones que se podrían pensar para una situación problemática. Por ejemplo: en México el 80.7% de los jóvenes de 15 a 29 años trabajan de manera subordinada y remunerada; 9.4% son trabajadores de manera independiente y el 8.8 son trabajadores sin pago. Solo el 1.2% son empleadores. (INEGI, 2016) Se generará una propuesta innovadora de un bien o servicio que resuelva o contribuya a resolver el problema elegido.
5. Compartir la propuesta para el problema elegido con un bien o servicio



Claves de Economía Social

¿Cuál de las mega-tendencias tienen mayor incidencia en nuestro territorio? ¿Cómo pueden vivirse los principios y valores de la ES al tiempo que se responde a las mega-tendencias?



Para saber más

Acercas de maneras de innovar, específicamente desde la tecnología, puedes visitar el siguiente sitio y conocer la propuesta de los Fab Lab's. Estos hacen accesible la tecnología de vanguardia para la manufactura digital y prototipado.



https://www.facebook.com/pg/FabLabPuebla/about/?ref=page_internal

Radar de la Innovación de la empresa

Objetivos

- Aplicar un radar para identificar las áreas de oportunidad de las empresas en materia de innovación.

¿Qué es el Radar de Innovación para la empresa?

El Radar de la Innovación de Harvard y Deusto muestra doce dimensiones de la innovación empresarial, cuyos puntos de referencia son las ofertas que crea una empresa, los clientes a los que atiende, los procesos que utiliza y los puntos de presencia que emplea para llevar sus ofertas al mercado. Esta herramienta expone y conecta todas las dimensiones a través de las cuales una empresa puede buscar oportunidades de innovar. Similar a un mapa, el Radar de la Innovación se compone de cuatro dimensiones esenciales que sirven como puntos de referencia empresariales, las ofertas que crea una empresa, los clientes a los que atiende, los procesos que utiliza y los puntos de presencia que emplea para llevar sus ofertas al mercado. Entre estos cuatro puntos de referencia, se incorporan otras ocho dimensiones del sistema empresarial que pueden servir como pistas de avance.



Para saber más

En relación a indicadores de innovación social, puedes visitar el sitio de Aim2Flourish, un proyecto que consiste en recopilar y publicar historias de innovación social exitosas que sean productivas, mejoren la vida de las personas y el lugar donde habitan.



<http://aim2flourish.com/>

Doce Dimensiones Esenciales



Radar de Innovación empresarial de Harvard Deusto Business Review.

¿Cómo funciona?

En la parte de arriba se puede ver un gráfico en el que se presentan las 12 dimensiones correspondientes al Radar, cada una tiene su propio significado y representa una parte de la empresa que debe estar cubierta para poder ser competitiva y poder enfocarse más en la innovación tanto de productos como actividades.

Interpretación del Radar

El Radar maneja una escala del 0% al 100%, lo que significa que dependiendo donde coloque el punto cada empresa será el nivel de porcentaje en que se encuentra cada dimensión, es importante mencionar que entre más alejado este ubicada la empresa del centro, más elementos de innovación tendrá en sus doce dimensiones y los enfoques. A continuación se explican estos.

Dimensiones del Radar de Innovación

Ofertas: Las ofertas son los productos y servicios de una empresa, la innovación en estas dimensiones requiere la creación de nuevos productos y servicios que sean valorados por los clientes.

Cepillo dental eléctrico de Colgate: Se introdujo en 2001 y

para el 2002 se había convertido en el cepillo de dientes más vendido en el mundo, su diseño simple y sencillo permitió que fuera fácil de usar, portátil, y barato, de esta forma lanzaron un cepillo de dientes al mismo precio que la competencia pero con mayor valor agregado.

Plataforma: Es un conjunto de componentes tecnológicos que sirven de base para desarrollar productos y servicios con mayor nivel de estandarización, lo que permite que se puedan hacer más, abaratar los costos de producción, reducir errores en la fabricación y reducir los tiempos muertos que se puedan generar.

Chasis de los vehículos: Las empresas automotrices utilizan las plataformas para estandarizar sus producción y facilitar la producción, un ejemplo claro son los chasis, los cuales están prefabricados y permiten utilizar uno solo para varios modelos, ya que se ocupa la misma base para la producción y sólo se le suman otros elementos para generar el valor agregado de cada producto.

Soluciones: Una combinación personalizada e integrada de productos o servicios, que resuelven problemas de los clientes. La innovación de soluciones crea valor para la clientela ya que ataca directamente los problemas que ésta pueda tener y le da la posibilidad de arreglarlos o disminuir sus efectos.

Uber: Esta empresa brindó una solución a un problema global: la trasportación, ya que si bien hay medios de transporte públicos o taxis, las personas continuamente se quejaban de la mala calidad de estos servicios y de los abusos de los taxistas en los cobros del servicio. Por ello, idearon desarrollar una aplicación web que permitiera acercar personas que quisieran transportarse y choferes particulares que tuvieran un auto y quisieran brindar un servicio de viaje. El resultado, se creó un servicio eficiente y funcional que utilizan miles de personas por minuto en el mundo.

Clientes: Las personas u organizaciones que utilizan o consumen las ofertas de una empresa para satisfacer determinadas necesidades. Para innovar en esta dimensión la empresa debe encontrar nuevos segmentos de clientes o descubrir necesidades insatisfechas.

SKY "Ve TV": La compañía proveedora de servicios de televisión satelital la cual va dirigida a un segmento de mercado alto (por la cantidad de contenido que ofrecen y la calidad HD), identificó que su mercado meta ya no estaba creciendo. Por eso buscó alcanzar el único segmento que no estaba atendido, el de las personas de un nivel C y C- que se encontraban insatisfechas por los servicios de cable o tv satelital que le daban empresas como megacable o dish, pero que no estaban dispuestas a pagar la mensualidad de Sky. Por ello Sky implemento "Ve Tv por Sky" un servicio de precio más accesible que le permitía al usuario elegir máximo 40 canales de su elección y pagar únicamente por lo que viera, es decir no tendría que pagar por canales que no haya solicitado o que nunca viera, y lo podía renovar o cancelar cada mes, sin estar atado a un contrato anual. Esta innovación de Sky le dio las ventas que quería y que tanto necesitaba.

Experiencia de cliente: Esta dimensión tiene en cuenta todo lo que un cliente ve, oye, siente y experimenta a la hora de consumir un bien o un servicio. Para innovar en esta dimensión, la empresa tiene que replantearse la comunicación e interacción con sus clientes, de tal manera que brinde un mejor servicio.

Microsoft "Xbox 360": El Xbox 360 ha sido una de las consolas de videojuegos más vendidas en la historia, sin embargo no era perfecta, tenía un defecto de fabricación que causaba que después de muchas horas de juego se calentara hasta llegar al punto en que ya no prendía. Microsoft se dio cuenta de este problema y lejos de esperar a que sus clientes reclamaran enfurecidos, decidieron deleitar al cliente resolviéndole su problema. Como lo hicieron, enviaron a sus clientes un correo comentándoles que les apenaba mucho la situación y que enviarían a alguien a recoger la consola para repararla, al otro día en la puerta había una camioneta de un servicio de mensajería el cliente solo firmaba y se llevaban su consola y en un lapso de 2 días se le entregaba una nueva con dos juegos incluidos para compensar la mala experiencia que vivieron. El resultado, los clientes quedaron satisfechos con el gran servicio y la

experiencia vivieron con su consola nueva y sus dos juegos nuevos, y esto hizo que la próxima vez que quisieran comprar una consola de videojuegos siguieran pensando en Xbox por el gran servicio que recibieron.

Obtención o captura de valor: Esta dimensión se refiere al mecanismo que utiliza una empresa para volver a conseguir el valor que crea. Para innovar en esta dimensión la empresa puede descubrir fuentes de ingresos desaprovechadas, desarrollar sistemas novedosos de determinación de precios y ampliar de otras formas la capacidad para conseguir valor a través de las interacciones con personas asociadas o clientas.

Google "Publicidad pagada": Si bien el buscador de web más importante en el mundo tiene como principal objetivo conectar personas a través de la información brindando servicios como correo electrónico, búsqueda en línea, red social almacenamiento de documentos entre otros, también ha decidido diversificar su mercado, y ha optado por brindar un servicio de publicidad pagada, la cual permite a los usuarios pagar por anunciarse en los diferentes medios de Google y así darse a conocer de mejor forma en el mercado. De tal forma Google logra dos propósitos: continúa conectando personas y tiene un aumento en sus utilidades.

Procesos: Son la configuración de actividades empresariales utilizadas para llevar a cabo las operaciones internas. Para innovar en esta dimensión, la empresa puede rediseñar sus procesos en busca de una mayor eficiencia, de mayor calidad o de unos ciclos más rápidos. Este tipo de cambio puede enseñar la reubicación de un proceso o separación de las actividades administrativas y las que tienen lugar de cara al público.

Bimbo: Es la panificadora más grande del mundo, y es un ejemplo a seguir en gestión empresarial, ya que durante los últimos años ha logrado estandarizar sus procesos para reducir las fallas y reducir tiempos muertos. Además ha implementado programas de capacitación para sus empleados logrando que se comprometan más con la empresa y que mejoren día con día en la ejecución de la parte operativa.

Organización: Es la forma en la que una empresa se estructura, sus funciones y responsabilidades de sus empleados. La innovación organizativa muchas veces supone el replanteamiento del ámbito de aplicación de las actividades de la empresa, así como la redefinición de las funciones, responsabilidades e incentivos de diferentes unidades de negocio y personas.

Google: Google se ha caracterizado por ser una de las empresas más innovadoras y en cuestión de organización no es la excepción, ha implementado un organigrama circular, ha eliminado las puertas de oficinas y ha creado oficinas interactivas que permiten que las personas se sientan contentas y motivadas en su área de trabajo. Además en

casi todas sus áreas trabaja por objetivos, de modo que las personas están empoderadas a trabajar bajo sus tiempos siempre y cuando entreguen los resultados y los objetivos planteados.

Cadena de suministros: Es la secuencia de actividades y agentes que desplazan los productos, servicios e información desde el origen hasta la entrega de los productos y servicios. Para innovar en esta dimensión, la empresa puede optimizar el flujo de información a lo largo de la cadena de suministros, modificar su estructura o potenciar la colaboración de sus participantes.

Marca de ropa Zara: Logró crear una cadena de suministro flexible y rápido adoptando decisiones que desafiaban a la intuición en materia de aprovisionamiento, diseño, fabricación y logística. A diferencia de sus competidores, Zara no subcontrata completamente su fabricación. La mitad de la producción se realiza dentro de la empresa, lo cual hace posible ubicar las instalaciones de fabricación más cerca de sus mercados para reducir los plazos de comercialización. No trabaja como economía de escala debido a que lo hace con lotes pequeños y lanza gran cantidad de diseños, lo cual le permite renovarlos con periodicidad casi semanal. Y siempre tener los productos al alcance del consumidor.

Presencia: Los puntos de presencia son los canales de distribución que una empresa utiliza para llevar sus ofertas al mercado y los lugares en los cuales los clientes pueden adquirir o utilizar las ofertas. La innovación en esta dimensión busca la creación de nuevos puntos de presencia o la utilización de los existentes de manera creativa.

McDonald's "Helados": Debido a la gran demanda que estos presentaron, se dieron cuenta que podría ser un producto

que no necesitaba estar amarrado a las hamburguesas para venderse, ya que tenía mucho impacto y se consumía muy bien, pero tenía el problema de que como no era el único producto que manejaba McDonald's en sus restaurantes, la demanda era tan grande que se acababa rápido. Por eso idearon la creación de pequeños puntos de venta exclusivos para los helados, y así satisfacer la demanda de helados y solucionar el problema de abasto.

Conexión: Una empresa y sus productos y servicios se conectan con los clientes a través de una red que en ocasiones puede convertirse en parte de la ventaja competitiva de la empresa. Las innovaciones en esta dimensión constan de ampliaciones de la red que aumentan el valor de las ofertas de la misma.

CEMEX: CEMEX instaló una red integrada de compuesta con sistema GPS y ordenadores en su flota de camiones, un sistema de monitoreo satelital y un sistema de inspección antes y después de la entrega del cemento, esto con la intención de darle seguimiento a las entregas y garantizar que los productos se entreguen en tiempo y forma.

Marca: Son los símbolos, palabras o dispositivos mediante los cuales una empresa comunica quiénes son a las personas clientas. Para innovar en esta dimensión, la empresa aprovecha o amplía su marca de maneras creativas.

Apple: La marca líder en venta de dispositivos electrónicos ha logrado posicionar el sistema operativo iOS que varios de sus productos son identificados por la "i" encontrando iPhone, iPod, iPad, iMac, entre otros, esto le ha permitido a la marca unificar sus productos y ofrecerlos con la fuerza de su marca.



Caja de Herramientas

Exploren y resuelven el Radar de Innovación para identificar el grado en que la empresa está innovando y en qué aspectos podría mejorar.

Escala

La siguiente tabla muestra cómo leer el Radar según resultados en cada una de las Dimensiones y Enfoques

antes explicadas, ahora tienen los elementos para interpretar correctamente los resultados del Radar aplicado a su empresa.

DIMENSIÓN	0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 100%
Ofertas	No se ha hecho innovaciones en ningún producto.	Se quiere innovar en los productos y se identifica la importancia de hacerlos, pero no se ha desarrollado la innovación o está en etapa temprana.	Comienza el pilotaje del producto innovador que pretenden lanzar, pero aún hay ajustes por arreglar.	Se hacen ajustes y tienen un producto o productos innovadores para lanzar.
Plataforma	No cuentan con ninguna plataforma para la producción de bienes o servicios.	Se ha identificado que se necesita incorporar una plataforma para optimizar el proceso de producción, pero aún no se ha implementado.	Se comienza a implementar a manera de prototipo una plataforma que pueda resolver la optimización de la producción, pero aún hay ajustes por revisar.	Implementan una plataforma para optimizar la producción.
Soluciones	Los productos no solucionan ningún problema de los clientes.	Se ha identificado que se puede ofrecer un producto o servicio que solucione algún problema y se está comenzando a desarrollar.	Comienza el pilotaje del producto innovador para solucionar algún problema que pretenden lanzar pero aún hay ajustes por arreglar.	Se hacen ajustes y tienen un producto o productos innovadores que solucionen problemas para lanzar.
Clientes	No han seleccionado un segmento de clientes	Se ha identificado que no se puede llegar a todo el mercado y que hay que segmentar pero aun no empiezan a hacerlo.	Se hace una segmentación de mercado, identificando las características de los consumidores y de esta forma se construye un mercado meta.	Tienen su mercado segmentado y realizan estrategias y productos.
Experiencia de cliente	No brindan ninguna experiencia innovadora al cliente o no hay una relación directa con él.	Se han dado cuenta de la importancia de tener una buena relación con los clientes, pero aún no la implementan.	Se desarrolla un plan para mejorar la relación con los clientes y de esta forma aumentar su satisfacción.	Implementan un programa o plan de relación con el cliente.

DIMENSIÓN	0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 100%
Captura de valor	No captan valor en sus clientes.	Identifican dónde pueden capturar valor en los clientes, pero aún no lo han hecho.	Se desarrolla un plan para mejorar la captura de valor de los clientes y de esta forma aumentar la satisfacción.	Logran capturar el valor del cliente.
Procesos	No se cuenta con una estandarización de procesos o no han innovado en ella.	Tienen una propuesta para mejorar su proceso de producción, pero aún no se implementa.	Se comienza a implementar a manera de prototipo la plataforma para mejorar el proceso de producción, pero aún hay ajustes por resolver.	Tienen un proceso innovador que permite optimizar y estandarizar sus funciones.
Organización	No están establecidas las funciones de forma clara y no se ha planteado modificar o innovar en la organización.	Tienen una propuesta para mejorar su organización y las funciones, pero aún no se implementa.	Se desarrolla la propuesta para mejorar la organización y las funciones, pero aún hay detalles por resolver.	Tienen una organización innovadora y funcional que permite la eficiencia.
Cadena de suministros	No se cuenta con una cadena de suministros innovadora.	Identifican como pueden mejorar su cadena de suministros y tienen una propuesta para mejorarla pero aún no se implementa.	Se desarrolla la propuesta para mejorar la cadena de suministros, pero aún hay detalles que resolver.	Cuentan con una cadena de suministros innovadora y efectiva.
Presencia	No se ha identificado cómo tener más presencia con los puntos de venta en el mercado.	Se ha identificado que donde se puede tener presencia de mercado, pero aún no se ha hecho para resolver esta parte.	Se desarrolla un plan para aumentar la presencia en el mercado, pero aún hay detalles que resolver.	Se tiene presencia en el mercado con puntos de venta estratégicos.
Conexión	No se ha innovado en la manera de dar seguimiento al producto desde su producción, distribución y comercialización.	Identifican cómo pueden mejorar la manera de dar seguimiento al producto y tienen una propuesta para mejorar pero aún no se implementa.	Se desarrolla una propuesta para mejorar el seguimiento del producto, pero aún no se implementa.	Se tiene implementada una propuesta para darle seguimiento y control a los productos desde su distribución hasta su venta.

Marca	No está definida la marca	Identifican la importancia de la marca en una empresa y empiezan a realizar propuestas de marca, pero aún no se desarrolla.	Se construye la marca con una identidad propia pero aún no se registra.	Se tiene una marca registrada.
--------------	---------------------------	---	---	--------------------------------

De acuerdo al nivel de logro de cada indicador, éste estará en color rojo, amarillo o verde.

PORCENTAJE EN INDICADORES	SEMÁFORO
Del 0 al 25%	Rojo
Del 25 al 75%	Amarillo
Del 75 al 100%	Verde

A esta escala se le conoce como **semáforo**.

Rojo: La empresa se encuentra en etapa crítica en esta dimensión y requiere especial atención para levantar este indicador.

Amarillo: La empresa no está en etapa crítica, pero necesita un monitoreo y acompañamiento constante. Va del 25% a 75%, esto quiere decir que debe apuntalar sus dimensiones para alcanzar un punto en el que exista autogestión en esta dimensión y una mayor carga de innovación en sus procesos.

Verde: La empresa se encuentra bien en un rango de 75% a 100%; es decir, que existe una carga de innovación importante y los procesos se hacen de forma autónoma y eficiente. Por tanto, no es necesario atender las dimensiones que se encuentren en verde, simplemente observar su comportamiento para que no caigan de nuevo en amarillo.

Aplicación del Diagnóstico

Para aplicar el diagnóstico se solicita que asistan todos los/as integrantes de la EES a la sesión.

La Orientadora debe tener impreso el formato Diagnóstico. Explica de manera simple cada dimensión para que el grupo entienda tanto la importancia de la innovación, como el significado de cada dimensión y así puedan analizar si realmente están atendiendo cada una de éstas en su empresa e identificar en qué rango de

porcentaje están en ellas. Esta sesión requiere especial atención, pues con base en el resultado se observará cómo está la empresa en materia de innovación en cada tema.

Durante la sesión el grupo llena con calma el Diagnóstico. Pueden dialogar sobre cada aspecto y resolver dudas.

Al terminar la Orientadora se queda con el Radar del grupo para analizarlo después.

Elaboración del Radar

Objetivo

- Identificar los niveles de innovación en los diferentes momentos de la empresa.

El Radar permite ver de manera gráfica las dimensiones más fuertes y débiles de la innovación, así como su desarrollo en el tiempo entre el Diagnóstico Inicial, Intermedio y Final. Es una herramienta importante, sin embargo no es fundamental, lo más relevante es el análisis del Diagnóstico en sí. El Radar se realiza fácilmente en una hoja de Excel, en una columna se anotan los indicadores y en otra el porcentaje de avance. Posteriormente se gráfica.

Desarrollo

1. Leer la definición de cada dimensión del Radar.
2. Identificar el estado de la empresa según la escala del Radar para cada dimensión.
3. Elaborar el Radar con base al ejemplo que aparece a continuación.
4. Identificar en qué dimensiones la empresa necesita innovar. Definir estrategias para hacerlo.

Ejemplo de aplicación

A continuación se presenta un Radar de Innovación aplicado a la empresa X, la cual tenía un año de antigüedad cuando inició el proceso de acompañamiento.

Como podemos ver se evaluaron las doce dimensiones, se le pidió a la empresa que ubicara, según los porcentajes del 0% al 100%, el punto exacto en que creían se encontraban con respecto a cada dimensión. Una vez

que cada punto estaba ubicado en el gráfico, se les solicitó que unieran los puntos para identificar como se está comportando el Radar.



Imagen de ejemplo del Radar realizado por la empresa X

Observando lo identificado por la empresa en el Radar, se infiere que según la escala del semáforo, las dimensiones de Marca, Oferta, Clientes, Presencia y Experiencia de cliente se encuentran en 80% en la escala verde del semáforo, esto significa que en dichas dimensiones la empresa sólo requiere observar su comportamiento para no descender en la escala, pues con base en estos resultados se observa un buen manejo de clientes y una relación óptima con los mismos. Por otra parte, la marca está bien posicionada en el mercado y mantienen una oferta adecuada, logrando que siempre estén disponibles los productos para sus consumidores.

En la escala amarilla del semáforo encontramos las dimensiones de Obtención de valor 70%, Plataforma 50%, Soluciones 40%, Cadena de suministros 30% y Conexiones 30%. Significa que en éstas la empresa necesitó apuntalar sus dimensiones para alcanzar un punto donde exista autogestión y una mayor carga de innovación en la distribución de sus productos.

En la escala roja del semáforo tenemos las dimensiones de Organización 20% y Procesos 0%, quiere decir que en la parte operativa encontramos los mayores problemas

de falta de innovación, por lo que estas dimensiones se encuentran en etapa crítica y se requiere especial atención para levantar este indicador. Aquí es donde más se debe involucrar la innovación para lograr una mejora significativa y salir de la etapa crítica marcada en el Radar.

Una vez identificadas las dimensiones por porcentaje en el semáforo, puede hacerse una mejor planeación para atender la innovación.



Claves de Economía Social

¿Los principios y valores de la ES pueden ayudar a innovar en el momento en el que está la empresa la empresa?

Tipos de innovación

Existen diferentes clasificaciones acerca de los tipos de innovación que se pueden desarrollar, estos pueden

aplicar tanto a la innovación social como la empresarial. En este manual revisaremos el modelo creado por Bessant y Tidd (2007). Ellos proponen un modelo que integra cuatro tipos:

1. Innovación de producto

Sucede cuando las empresas generan cambios de valor en su oferta principal, ya sea en bienes (productos que puedes ver o tocar) o servicios (productos que no puedes ver o tocar, pues son el trabajo y habilidad de una persona). Por ejemplo, la impresora 3D. Con este nuevo dispositivo es ahora posible reproducir materiales físicos en tercera dimensión como una cuchara o un anillo. Para lograrlo, requieres de un modelo que copiar y un material que pueda derretirse a las mismas temperaturas que el plástico que actúe como la “tinta”.

2. Innovación de proceso

Se genera cuando se modifica algún aspecto en la manera como se crea algo; por ejemplo, en la innovación social puede ser una nueva manera de tomar decisiones en una comunidad, en la innovación empresarial, la forma en que se generan o entregan los productos o servicios. Por ejemplo, las máquinas de cobro en los estacionamientos o los cajeros automáticos. Antes una persona se encargaba de cobrar a los clientes o despachar el efectivo. Ahora estos procesos los hace una máquina.

3. Innovación de posición

Sucede cuando se modifica el contexto en el que los productos o servicios se comercializan. Por ejemplo, el pago de servicios (como luz, teléfono, celular, agua) en tiendas de conveniencia (Oxxo, Kiosko, Seven Eleven).

4. Innovación de paradigma

Se genera cuando se rompen las reglas preconcebidas de un campo o sector y se construye un nuevo paradigma que lo explica. En la innovación social son todos los cambios de ideas que transforman y benefician a una sociedad, por ejemplo el concepto de igualdad de género frente a la discriminación. En la innovación empresarial puede ser la forma de pago con tarjetas en lugar de efectivo. Otro ejemplo es M Pesa, una empresa de servicios microfinancieros en África. Esta organización cambió el paradigma de las transferencias monetarias (hacer y recibir pagos) que antes sólo se efectuaban a través de intermediarios financieros como los bancos. M Pesa ofreció dichas transferencias a través de mensajes de celular (SMS) y ahora el servicio está al alcance de muchas más personas desde sus teléfonos.

Método de innovación: Design thinking

Objetivos

- Explicar qué es Design thinking y la mentalidad del diseño centrado en el usuario.
- Enmarcar un problema de innovación y recolectar información acerca de las necesidades a resolver.
- Idear soluciones efectivas para resolver problemas concretos desde la innovación.
- Desarrollar un prototipo (producto, servicio, proceso o modelo de negocio) innovador.
- Evaluar prototipos para su corrección y mejora.

Design thinking: el método y la mentalidad del diseño centrado en el usuario

Existen diversos métodos para hacer innovación. Uno ampliamente aceptado hoy en el mundo empresarial es el Design thinking, fue desarrollado en Estados Unidos y se emplea sobre todo para la creación de bienes o servicios innovadores. A continuación lo exploraremos para conocerlo y aplicarlo.

El diseño centrado en la usuaria o Design thinking requiere de una nueva mentalidad para resolver los problemas. En este método primero necesitamos acercarnos a las personas y entenderlas a profundidad, comprender qué piensan y sienten antes de proponer nuevas soluciones. En segundo lugar, necesitamos pasar rápido a la acción y materializar pronto nuestras ideas. Es decir, una vez que desarrollamos las nuevas soluciones, necesitamos convertirlas en prototipo lo más pronto posible **para poder compartirlas con los usuarios y corregirlas**. Como tercer paso, necesitamos estar abiertos a equivocarnos y a aprender de nuestros errores. Cuando compartimos nuestros prototipos con los usuarios potenciales, podemos aprender lo que funciona y lo que no, y entonces hacer modificaciones. En cuarto lugar, requerimos ir y venir hacia una solución, esto es que necesitamos adaptar la nueva solución tantas veces como sea necesario hasta lograr generar valor real para nuestros usuarios.

El *Design thinking* requiere de entender a las otras personas a profundidad y elaborar prototipos rápidos.

Paso 1: Definición del problema de innovación y la empatía

Es fundamental en cualquier proceso de innovación definir, en primer lugar, qué se piensa resolver con el producto creado y, en segundo, comprender lo más profundamente posible a los usuarios potenciales de dicha creación.

Primero, enmarca el problema de innovación. Para encontrar la respuesta adecuada a un desafío de innovación necesitamos definir el problema y la pregunta de innovación correctas. Esto es, debemos enmarcar el problema que queremos resolver y traducirlo a una pregunta que:

- Nos dirija hacia las personas para las que queremos innovar.
- Nos recuerde durante el proceso el objetivo final deseado.
- Nos permita explorar diferentes posibilidades.
- Nos inspire y movilice a la acción.

La pregunta de innovación siempre deberá iniciar con la frase ¿cómo podría yo o cómo podríamos...? A lo largo del proceso de innovación, en la medida en que tengamos mayor claridad del problema y de los usuarios, iremos refinando esta pregunta.

Por ejemplo, supongamos que tenemos el reto de diseñar un festejo para nuestro mejor amigo, Paco. Siendo así, necesitaremos primero enmarcar nuestro problema.

El problema: Necesitamos diseñar un festejo de cumpleaños número 18 novedoso para nuestro mejor amigo Paco.

La pregunta: ¿Cómo podríamos celebrar a Paco en su cumpleaños número 18 de una manera especial?

Revisemos nuestra pregunta: ¿Está enfocada en nuestro usuario? Sí, en Paco. / ¿Nos indica el objetivo final? Sí, queremos celebrarlo en su cumpleaños de una manera novedosa. / ¿Nos abre nuevas posibilidades? Sí, puede ser a través de una fiesta o a través de cualquier otra cosa. / ¿Nos inspira y nos moviliza a la acción? Sí, necesitamos generar opciones especiales para celebrarlo.

Paso 2. La empatía: ¡Genera empatía!

Para desarrollar innovaciones de impacto necesitamos conocer a nuestros usuarios a profundidad y entender qué es importante para ellos y por qué. Como innovadores, los problemas que se resolverán serán retos de otras personas que requieren soluciones diferentes, de acuerdo con lo que es importante y funcional para cada usuario, por lo que es importante acercarse a las personas, observar, preguntar y escuchar atentamente para sentir con su corazón y pensar con su cabeza. El objetivo es lograr comprender con profundidad qué piensan, qué sienten y por qué hacen lo que hacen los usuarios meta de la innovación que se producirá.

También se busca entender qué quieren, qué necesitan –física y emocionalmente- y qué les motiva. Una de las preguntas clave en esta etapa es ¿por qué?, es importante hacerla una y otra vez -cual niño pequeño- para

comprender los motivos inconscientes que hay en los usuarios destino. En esta etapa de empatía el propósito es que los innovadores presten total atención a los usuarios para aprender lo máximo sobre ellos.

Las principales herramientas para recolectar información relevante de los usuarios son:

La observación directa: Consiste en contemplar a los destinatarios de la innovación en situaciones reales de uso. Es decir, en el contexto y actividad en la que el usuario empleará la innovación que se está diseñando. Se debe identificar qué está pasando en dicha situación, por qué y en dónde hay oportunidades de mejora durante la experiencia.

Por ejemplo, sobre la fiesta de Paco... se le podría observar durante una fiesta, convivencia social o evento similar. De esta manera se lograría analizar qué hace a lo largo del evento, en qué momentos se encuentra más feliz y por qué, quiénes son sus amigos, cómo interactúa con la gente, así como saber si le gusta bailar, qué tipo de comida prefiere, qué lo divirtió más y qué menos, etcétera. Lo ideal sería observarlo en diferentes fiestas o convivencias para saber en cuál de ellas estuvo más contento y por qué. De esta manera tendríamos más y mejor información para diseñar su festejo de cumpleaños número 18.

Análisis de extremos: El objetivo es encontrar situaciones y/o personas opuestas al objeto de estudio, de esta manera se podrá ampliar la visión que se tiene, aprender y encontrar nuevas posibilidades de acción.

Por ejemplo, sobre la fiesta de Paco... podríamos prestarle atención en un momento triste o de mucha concentración y así podríamos aprender a quién busca Paco para sentirse mejor o relajarse, qué actividades lo alegran o lo des-estresan. O también, podríamos observar a personas que son compañeros de Paco pero que no son sus amigos y así entender de qué tipo de fiesta gustan ellos, qué actividades realizan, en qué difieren de los gustos de Paco y por qué. Con esta información se pueden obtener nuevas ideas.

La entrevista a profundidad: Ésta es una de las herramientas más poderosas para lograr empatía con las personas y lograr entenderlas a profundidad. En una entrevista se deben hacer preguntas abiertas a los usuarios que ayuden a entender sus motivaciones, deseos y necesidades. Se deben hacer preguntas de ¿por qué?, ¿para qué? y ¿cómo? para extraer, de las historias que ellos mismos cuentan, información clave de lo que significa para ellos el mundo que les rodea, así como lo que sienten, creen y piensan sobre lo que están haciendo.

Cuando se efectúa una entrevista, lo ideal es hacerse acompañar de otra persona para que el entrevistador

haga las preguntas y observe las reacciones de la persona mientras el compañero toma notas y/o graba la entrevista. También se pueden realizar entrevistas a expertos en el tema, de esta manera se acelerará el conocimiento y entendimiento que se tenga del problema. Pregunta ¿por qué? frecuentemente y dedica tiempo a escuchar.

Por ejemplo, sobre la fiesta de Paco... se le podría preguntar, ¿cómo le gustaría celebrar su graduación de preparatoria?, ¿qué haría si le regalaban ahora mismo \$5,000 pesos?, ¿cuál es la cosa más emocionante que le gustaría hacer cuando sea mayor de edad?, ¿cuál es la fiesta más divertida a la que ha ido o de la que ha oído?, ¿a quiénes considera sus mejores amigos o con quién le gusta estar?, ¿qué significa festejo o celebración para él?, ¿qué es diversión para él? ¿qué tipo de música escucha últimamente?, etcétera.

O bien, se podría recurrir a su hermano para preguntarle: ¿qué está esperando Paco para su cumpleaños?, ¿cuál es un momento en que recuerda haberlo visto muy feliz y qué estaba haciendo?, ¿cuál es el mayor deseo de Paco?, ¿qué comida, botana, dulces, bebidas le gustan?, etcétera.

El descubrimiento: Un descubrimiento se obtiene cuando se ha logrado identificar lo que está en el inconsciente de las personas. Se puede reconocer un descubrimiento cuando se ha dicho: “¡ajá, ahora entiendo!” o “¡sí, eso me pasa también a mí!” Un descubrimiento contiene los sentimientos, emociones, motivaciones y creencias importantes de las personas. Estos ayudan a entender mejor a los usuarios para resolver sus necesidades de manera efectiva. Las mejores innovaciones se construyen a partir una clara interpretación de los descubrimientos.

Por ejemplo, sobre la fiesta de Paco... en la entrevista se podría descubrir que a él le gustan las fiestas sorpresa porque cree que cuando las personas se toman el tiempo de organizar una significa que aprecian mucho más a la persona. O se podría encontrar que tiene sentimientos encontrados respecto a cumplir 18 años. Por un lado está emocionado ya que eso significa que pronto vivirá nuevas experiencias, pero también se siente nostálgico porque se mudará a otra ciudad y probablemente dejará de ver a muchos de sus amigos.

Una vez que se tienen los descubrimientos definidos, se requiere revisar la pregunta de innovación y hacerle cambios si es necesario:

La pregunta: ¿Cómo podríamos festejar el cumpleaños número 18 de Paco de manera muy especial?

La nueva pregunta: ¿Cómo podríamos sorprender y celebrar a Paco en su cumpleaños número 18 con una fiesta única y especial (y no con un regalo, un viaje, un

homenaje o cualquier otra forma de festejo)?

Paso 3. Ideación de la solución innovadora

Desarrolla alternativas para probar. En esta etapa el objetivo es desarrollar la mayor cantidad posible de ideas relevantes. Se necesita abrir la mente y pensar en soluciones nuevas y radicalmente diferentes al problema planteado. La intención es unir el pensamiento racional con la imaginación y la emoción para proponer múltiples alternativas de solución.

En esta etapa se realiza una lluvia de ideas en donde será importante considerar que no existen ideas malas, más ideas se amplían la posibilidad de una mejor solución, que las atípicas y locas sirven, que se debe construir sobre las ideas de los demás y usar en la mayor medida posible dibujos e imágenes para visualizar las nuevas (recordar que una imagen dice más que mil palabras). Éste es un momento para desarrollar algunas novedosas, pero todavía no es el momento de evaluarlas.

Dos herramientas que ayudan en esta etapa son:

1. **Los ocho locos:** El objetivo de este ejercicio es desarrollar rápidamente diversas alternativas para resolver un problema. Primero, cada persona deberá generar ocho ideas o más para resolver la pregunta de innovación. Después, se compartirán en equipo y se dará y recibirá retroalimentación en torno a éstas. Finalmente, cada persona desarrollará una nueva solución (que podrá ser una nueva idea o la suma de varias anteriores). Al término del ejercicio, el equipo tendrá una serie de soluciones innovadoras las cuales podrían ser prototipadas. Busca cantidad sobre calidad.

Por ejemplo, sobre la fiesta de Paco... ¿Cómo podríamos sorprenderlo y celebrar su cumpleaños número 18 de una manera muy especial? Ochos locos: Ideas para sorprender y celebrar a Paco en su cumpleaños 18.

1. Una fiesta sorpresa de disfraces en su restaurante favorito.
2. Una fiesta de tres tiempos en su casa, donde invitemos a comer a los amigos de la primaria, a cenar a los de secundaria y a madrugar a los de prepa.
3. Una fiesta en el jardín más grande de nuestros amigos, donde contratemos música y karaoke.
4. Un viaje con sus mejores amigos a un pueblo mágico.
5. Una pijamada en un departamento rentado.
6. Un viaje a un lago, montaña o rancho donde podamos acampar y hacer una fogatada.
7. Una cena romántica para Paco y su novia en una casa antigua, donde sus amigos sirvamos la cena.
8. Una fiesta con los ojos tapados y con música de fondo.

- 2. El mapa de la experiencia del usuario:** Con esta herramienta se busca identificar los momentos más importantes que experimentan los usuarios durante la compra o uso de un producto, servicio o negocio. El objetivo es identificar y segmentar las etapas de la experiencia, así como mapear las emociones que experimentan los usuarios a lo largo de éstas. Con este ejercicio encontraremos los momentos críticos de la experiencia de compra o uso de un producto, servicio o negocio y podremos así mejorarlos sustancialmente.

Por ejemplo, sobre la fiesta de Paco... Supongamos que identificamos que la mejor idea para festejarlo es hacer una fiesta sorpresa en la cochera de Ana con luz y sonido. El requisito de entrada será ir vestido de gala en color blanco y negro y entrar con los ojos vendados.

El mapa de la experiencia de la fiesta sería la siguiente:

1. Los invitados llegarán a la fiesta a las 8 pm y dejarán sus coches en el estacionamiento.
2. Los invitados se vendarán los ojos y entrarán al jardín donde serán guiados a sentarse a sus lugares.
3. Se recibirá a Paco con las mañanitas a todo volumen.
4. Se servirá la cena con rock en español de fondo (favorita de Paco).
5. Los invitados serán guiados a la pista de baile. Los hombres de un lado y las mujeres de otro y se invitará a Paco a abrir pista. En ese momento los invitados se podrán descubrir los ojos.
6. Iniciará la música y seguirá tocando toda la noche hasta que el último invitado se despida. Juan prepara la lista de canciones.
Momentos críticos: 2, 4 y 5. Emociones: incertidumbre, duda, incomodidad.

Soluciones:

1. Se requiere tener a cinco personas recibiendo a los invitados para conducirlos a sus lugares. Otras dos personas tienen que estar cerca de estos para llevarlos al baño si así lo necesitan.
2. Se necesitará guiar la cena para que los invitados sepan en qué momento se colocará la comida en sus mesas.
3. Se deben formar cuatro filas de personas que conduzcan hacia los extremos de la pista de baile.

Paso 4. Elaboración de Prototipos

Piensa y comunícate con las manos: ¡construye un prototipo!

Esta etapa se trata de pasar a la acción y pensar con las manos. Es decir, ahora se deberá transformar la solución innovadora (ya sea un producto, servicio, proceso o modelo de negocio) en un prototipo físico (objeto, dibujo, artefacto, historia, video u otro, con el que el usuario pueda interactuar). El objetivo de construir un prototipo es poder comunicar visualmente a los usuarios las ideas innovadoras, así como iniciar una conversación con ellos para aprender de la funcionalidad de las propuestas.

A través de los prototipos se pueden probar varias soluciones que se consideren con potencial para resolver el problema de manera diferente. El beneficio de realizar prototipos es que permite la equivocación y el aprendizaje de una manera rápida y barata. Es importante dedicarle poco tiempo a su creación para que no se desarrolle apego a las propias ideas y así sea más fácil modificarlas después. Al finalizarlos se debe construir una lista de los aspectos que se quieren probar con los usuarios.

Por ejemplo, sobre la fiesta de Paco... Para la fiesta sorpresa se podrían elaborar diferentes prototipos:

Prototipo 1. Pedirle a Paco que se vende los ojos y que ayude a probar la recetas de galletas de chocolate que se han preparado, y elegir la más rica. De esta manera se lograría verificar si disfruta y le sorprende la experiencia de tener los ojos cerrados durante un tiempo. También se podría probar si le gustan las galletas de chocolate u otros postres para su fiesta.

Prototipo 2. Se podrían tapar los ojos a tres amigos y ofrecerles diferentes tipos de comida: tacos, frijoles, antojitos, etcétera. Así se podría entender qué comida es más fácil de consumir con los ojos tapados, qué tipo de instrucciones se deben dar a las personas para que comer y qué comida podrían disfrutar más los invitados con los ojos vendados.

Paso 5. Prueba y evaluación del prototipo

Esta es la última etapa del Design thinking y consiste en poner los prototipos en manos de los usuarios y pedirles su retroalimentación. El propósito de la prueba y evaluación del prototipo no es comprobar que se está en lo correcto, sino identificar lo que funciona y lo que no funciona bien para refinarlos y finalmente crear soluciones innovadoras que en verdad funcionen. En esta etapa se deben probar los prototipos con los usuarios pensando que se tienen equivocaciones y que se necesita comprender mejor el problema. Al compartírselos con los usuarios es recomendable hablar lo menos posible. Lo importante será observar, escuchar y aprender de sus reacciones, pensamientos y sentimientos al interactuar con las soluciones. Así también se les puede pedir que comparen los distintos prototipos, esto permitirá

entender cuál es la solución más eficiente para las personas o qué elementos funcionan mejor.

Ajusta tu propuesta de acuerdo a la retroalimentación que recibiste

Regresando al ejemplo de diseñar una fiesta para Paco, aquí se deberán realizar los prototipos planteados. Algunos de los resultados que podrían observarse son:

- Prueba 1. Tapar a Paco los ojos con un antifaz y pedirle que elija las galletas de chocolate más ricas de la variedad que preparamos.

Observaciones: Paco estuvo muy ansioso con los ojos tapados, probó dos galletas y cuando estaba comiendo la tercera se quitó el antifaz, mismo que decoró y utilizó para disfrazar a la hermana de Ana de princesa. También, ayudó a la mamá de Ana a preparar una gran pasta con muchos ingredientes naturales y proteínas.

- Prueba 2. Se cancela esta prueba dado que a Paco no le gustó la experiencia de comer con los ojos cerrados.
- Prueba 3. Fueron a casa de Paco vestidos muy elegantes e invitamos a Paco a la boda del primo de Ana.

Observaciones: Paco se sorprendió al verles vestidos así pero les dijo que no podía acompañarlos a la fiesta porque tenía que bañar a su perro (y él no tiene perro). Luego les dijo que él no tiene un traje elegante porque odia vestirse así y sería muy feliz si asistiera a este tipo de eventos como normalmente se viste o incluso lo más loco y feo posible para así poder estar cómodo y disfrutar de la fiesta.

En las pruebas se aprendió que:

1. A Paco no le gustó la experiencia de comer con los ojos vendados, le genera ansiedad. Pero al parecer le gustan los disfraces porque hizo un antifaz de princesa. También descubrimos que le gusta cocinar.
2. A Paco tampoco le gusta vestirse de gala, se siente incómodo. Lo que podría llevar a pensar lo siguiente:

¿Qué pasaría si se hace una fiesta sorpresa en donde los invitados se disfrazan con la ropa más loca y descombinada que tengan? Además, se podrían tener antifaces, sombreros, lentes, pelucas, abrigos, etcétera, para que los invitados complementen sus disfraces. Para la comida ¿qué pasaría si los invitados preparan su propia comida?, se podrían colocar diferentes tipos de panes, verduras, carnes frías y salsas que la gente podría elegir y hacer sus propias combinaciones.



Casos de Economía Social

Un ejemplo reciente del método de *Design thinking* aplicado es el caso de Baaxal, empresa mexicana de Economía Social que produce chocolate con alto contenido de cacao.

Baaxal, se acercó a su comunidad de consumidores en Tabasco, de donde es originaria, y comprendió que a pesar de que la gente prefería comer chocolate de origen natural estaban consumiendo chocolate industrializado con bajo o nulo contenido de cacao (en diversas presentaciones: untables, polvo y barra). Habiendo entendido esto, Baaxal desarrolló diversos conceptos basados en los gustos locales, mismos que convirtió en prototipo rápidamente.

Así crearon una línea de productos untables de cacao con endulzantes naturales (coco y miel), una de chocolate en polvo y finalmente nuevas variedades de chocolate especializado en barra con trozos de arándanos, chapulines tostados, tortilla azul y chile. Estos prototipos fueron evaluados por consumidores que dieron su valiosa retroalimentación, misma que sirvió para re-trabajar los prototipos que al final resultaron en nuevas posibilidades de chocolate untable, en polvo y barras especializadas.

A través del *Design thinking* Baaxal pudo desarrollar, de una manera acelerada y con bajo riesgo. Además ahora tienen una cafetería que es punto de venta de estos productos y que ayuda a la autogestión de la Asociación Civil que promovió Baaxal. Puedes encontrar mayor información en el vínculo siguiente.



“Cafetería Baaxal”

<https://www.facebook.com/Cafeteriabaaxal/>

El método de *Design thinking* en nuestra empresa

Objetivos

- Identificar puntos críticos de la empresa y sus productos y/o servicios desde la perspectiva de los consumidores o clientes.
- hacer que los participantes tengan en cuenta la demanda del mercado con la finalidad de satisfacer necesidades determinadas.
- Fomentar una manera de pensar efectiva con respecto a la solución de problemas desde un punto

de vista de innovación.

Desarrollo

1. Explicar y/o leer el apartado sobre la metodología de innovación dentro del *Design thinking*.

Durante cada paso dar un espacio de tiempo minutos para explicar conceptos o dar respuesta a preguntas. Al final de la actividad, generar un momento de reflexión y análisis con respecto a la metodología y al tema de la innovación por parte de los participantes.

*Lo siguiente queda a consideración y criterio de la Orientadora, la actividad puede realizarse en la misma sesión o en otra; debe ser continua, es decir, no puede pausarse debido al tiempo disponible para ella.

2. El equipo deberá integrarse en parejas para llevar a cabo el ejercicio de *Design thinking* con base en la explicación de cada paso narrado anteriormente. Se necesita identificar una necesidad, como la fiesta de Paco antes explicada, o la puesta a prueba de un producto o servicio de la propia empresa. El lapso para cada paso debe ser el señalado en cada paso.
3. Sigue los pasos para cada etapa de la herramienta de diseño creativo de Design thinking:

Paso 1: Definición del problema de innovación y la empatía – 5 minutos.

Enmarca el problema de innovación. Los alumnos preguntarán a sus compañeros el motivo de celebración del festejo innovador que diseñarán, así podrán enmarcar el problema.

¿Cuál es el problema de innovación a resolver?
¿Cuál es la pregunta de innovación a definir?

Revisar que la pregunta cumpla con los criterios necesarios:

¿Está la pregunta enfocada en el usuario?
¿La pregunta indica el objetivo final?
¿La pregunta abre posibilidades hacia nuevas soluciones?
¿La pregunta inspira y moviliza a la acción?

Paso 2: Generar empatía – 5 minutos.

Retoma la pregunta de innovación que desarrollaste en la sección “Definición del problema de innovación”: ¿Cómo podría...?

- **La entrevista.** Se realiza en parejas y se intercam-

bian papeles para que ambos participantes puedan entrevistar y ser entrevistados en el ejercicio. Tiempo total de la actividad: 14 minutos.

- a) Haz una lista de preguntas que te ayudarán a entender a profundidad a tu compañero. Tiempo: dos minutos (actividad individual).
- b) Realiza la entrevista a tu compañero basándote en la lista de preguntas. Tiempo: tres minutos por persona, total seis minutos (actividad en parejas).
- c) Entrevista nuevamente a tu compañero y trata de descubrir entre sus palabras qué siente, piensa y cree. Observa y trata de interpretar sus reacciones y emociones. Pregúntale varias veces ¿por qué? Tiempo: tres minutos por persona (intercambiando una vez de rol), total seis minutos.

- **El descubrimiento:** define la necesidad de fondo de tu compañero. Tiempo: tres minutos (actividad Individual).

- a) Escribe, ¿qué es lo que tu compañero piensa, quiere y/o necesita en su fiesta? (Nombre) piensa que... porque...

La pregunta. Revisa tu pregunta inicial, así como los descubrimientos que hiciste, y contesta: ¿Cómo puedo reformular mi pregunta para resolver mejor el problema? Escribe tu nueva pregunta. ¿Cómo podría...?

Paso 3: Idear una solución innovadora – 20 minutos.

- **Ochos locos:** Tiempo total de la actividad: 10 min.
1. Divide una hoja blanca en ocho secciones. A continuación deberás desarrollar ocho ideas para resolver tu problema de innovación. Deberás dibujarlas en cada una de las secciones de tu hoja. Intenta desarrollar ocho o más ideas radicales. Recuerda, el objetivo es alcanzar el mayor número de soluciones; es decir, buscar cantidad vs calidad.
 2. Comparte con tu pareja las 8 o más soluciones innovadoras que imaginaste y pide su retroalimentación.
 3. Por último, dibuja una nueva para resolver tu pregunta de innovación. La idea podrá ser totalmente distinta o reunir elementos de varias de tus ideas iniciales.
- Mapa de la experiencia del usuario: 10 minutos.
1. Identifica los momentos más importantes durante la experiencia de tu solución innovadora.
 2. Mapea los momentos críticos de la experiencia (aquí puedes hacer un gráfico que te ayude a visualizar mejor el “mapa” de momentos críticos).
 3. Identifica las principales emociones durante los momentos críticos.

4. Desarrolla soluciones para mejorar esos momentos.

Paso 4: Creación del prototipo – 10 minutos.

Crea uno o dos prototipos de tus ideas de solución innovadoras. Desarrolla un prototipo a probar, algo con lo que tu compañero pueda interactuar, que puede ser desde una historieta, un mini-video, una maqueta, marioneta, imagen, etcétera.

Paso 5: Prueba y evaluación del prototipo – 10 minutos.

Realiza la prueba y evaluación de él o los prototipos de tu bien o servicio. Comparte el o los prototipos con tu compañero. Observa sus reacciones y escucha su retroalimentación.

Reflexionen, ¿cómo podrías mejorar tu o tus soluciones innovadoras o prototipos?

Ajustar el producto o servicio con base a la retroalimentación.

4. En el método de Design thinking se debe ir y venir con el producto o servicio hasta lograr una solución adecuada que resuelva las necesidades más profundas de los usuarios. Esto significa que a partir de la información que se descubre durante las pruebas de los prototipos se deben idear nuevas alternativas de solución, que se deberán transformar en prototipos y presentar nuevamente a los usuarios para recibir su retroalimentación.
5. Finalmente, una vez que la solución logre satisfacer a los usuarios se podrán lanzar a probar suerte al mercado soluciones innovadoras de productos, servicios, procesos o modelos de negocio. Una vez tenido el producto o servicio generado, u opciones de este, se podrá probar con los usuarios y ver cuál es el mejor.



Para saber más

Para obtener diversos ejercicios prácticos de *Design Thinking* se sugiere revisar la página de d.school de la Universidad de Stanford:



“D.school herramientas de diseño”

https://dschool.stanford.edu/groups/designresources/wiki/31fbd/NonEnglish_Language_Assets.html

Para enfatizar la utilidad de la generación de prototipos se sugiere desarrollar junto con los alumnos el reto del bombón. Mismo que se describe a detalle en la siguiente página:



“El reto del bombón”

<http://ideasafines.blogspot.mx/2012/06/marshmallow-challenge-innovacion.html#.VjwU2K4veRs>

Para ampliar el conocimiento en la metodología de *Design Thinking*, consulta la página web:



“Design thinking”

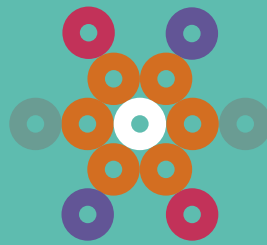
<https://www.youtube.com/watch?v=z2oPgjSRaio>

Glosario

Globalización: Fenómeno que hace que algo local (producto, hábito, valores y formas de ser de un lugar) se extienda mundialmente.

Referencias

- Anthony. (2011). *The little black book of innovation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Barker (1993), *Paradigms, The business of discovering the future*. Nueva York: Haper Business.
- Bessant & Tidd (2007), *Innovation & Entrepreneurship*. Ltd. Sussex,: John Wiley & Sons.
- INEGI. (10 de agosto de 2016). *Estadísticas a propósito del... día internacional de la juventud (15 a 29 años)*. Obtenido de INEGI.org.mx: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/juventud2016_0.pdf
- Collectiu Punt 6. (2014). *Mujeres trabajando. Guía de reconocimiento urbano con perspectiva de género*. Barcelona: Collectiu Pun 6 .
- Dunagan J.,. (2011). *Reinventing Energy Futures: Four Visions*. octubre 20, 2015, de Institute for the future. Obtenido de: http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1414A_Reinventing_Energy_Futures.pdf
- Erner Guillaume. (2010). *Sociología de las tendencias*. France: Editorial Gustavo Gili
- González, *Mini guía: Una introducción al Design thinking*. Hasso Plattner, Institute of Design at Stanford. *The Virtual Crash Course Playbook*. Hasso Plattner, Institute of Design at Stanford.
- Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey (2009). *Las Megatendencias Tecnológicas actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*. FEMSA. Monterrey: Tecnológico de Monterrey
- Kalbach, R., Bernhart, W., Grosse, P., & Hoffmann, M.. (2011). *Automotive landscape 2025.0*, Estudio, 2015, De Roland Berger Strategy Consultans.
- Keeley. (2013). *Ten types of innovation*. New Jersey : Deloitte Development LLC.
- Liedka y Ogilvie (sf). *Designing for Growth*. Nueva York, Estados Unidos. Columbia Business School *Design Kit: The course for human center design*. Ideo.org
- Marc & Crossan (2007), *Apple Inc.: iPods and iTunes, Ivey Management Services*.
- RAE. (26 de noviembre de 2017). *Definición de paradigma*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=RpXSRZJ>
- Smith, A. (1982). *Powers of the Mind*. Estados Unidos: Simon & Schuster.
- Stephenson. (2011). *The true meaning of innovation*. Londres: Ivey Business School.
- Universidad de Deusto. (2017). *Innovación Social*. Obtenido de Deusto Innovación Social: <https://blogs.deusto.es/innovacionsocial/que-es-deusto-innovacion-social>
- Vela (2013). *Huevo Orgánico, un mercado muy nutritivo*, Ciudad de México, Dinero en Imagen. Obtenido de <https://www.spotify.com/mx/> <https://www.mpesa.in/portal>
- Winkeljohann, N. (2014). *Five global megatrends*. PWC. Obtenido de <http://www.pwc.com/gx/en/issues/mega-trends.html>



DIMENSIÓN REDES

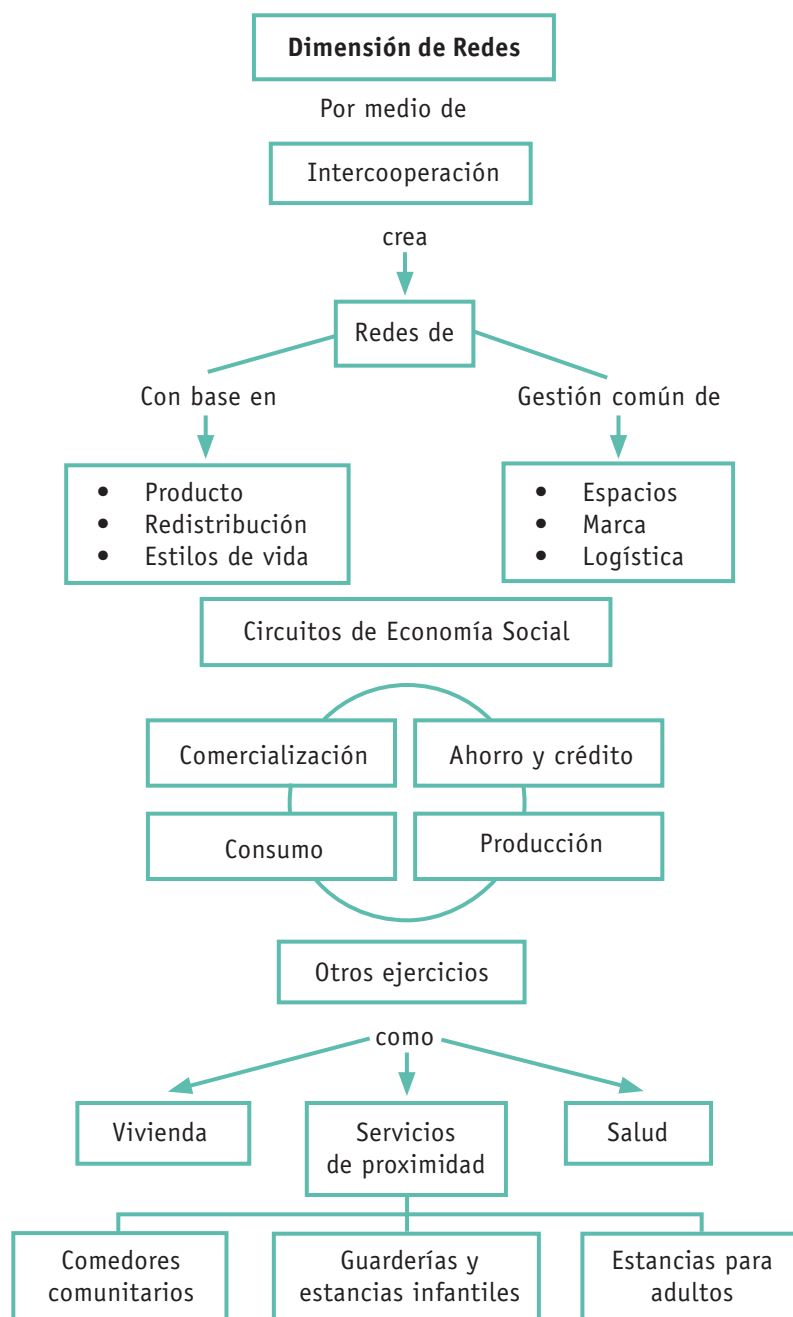
Síntesis

A partir de una serie de ejemplos y ejercicios, este espacio busca visualizar las diferentes formas y mecanismos de colaboración, para que los ejercicios de Economía Social sean sostenibles y escalables, buscando que se integren en un ecosistema que hemos denominado Circuito de Economía Social.

Al terminar esta dimensión la Orientadora será capaz de:

- Motivar y coordinar procesos de integración y colaboración empresarial desde el consumo, la producción, la transformación y la comercialización.
- Identificar las posibilidades de trabajo en red según la zona de influencia, coordinar su integración inicial y promover su autogestión.
- Articular el trabajo de los Emprendimientos Colectivos Juveniles en un Circuito de Economía Social.

Aprendizajes esperados



DIMENSIÓN INNOVACIÓN



Objetivos

- Identificar las posibilidades de trabajo en red de acuerdo a la zona de influencia, coordinar su integración inicial y promover su autogestión.
- Fomentar procesos de integración y colaboración empresarial juvenil, dirigiéndolos hacia otros mecanismos de la Economía Social, como el consumo, la producción, la transformación y la comercialización.
- Vincular estos ejercicios con el trabajo de la Dinamizadora.

En los últimos años, se han identificado una serie de actores que trabajan de manera conjunta, al tiempo que las estructuras tradicionales y conocidas en el ámbito público y privado están quedando atrás. Estos nuevos colectivos se caracterizan por estar constituidos con modelos de gestión mucho más participativos y horizontales, con métodos de decisión más descentralizados, donde los individuos o grupos que conforman la red practican la autogestión, todos tienen una función y aportan al proceso colectivo. A pesar de que no haber normas formales, existen reglas compartidas.

Sin embargo, el camino no es tan sencillo como parece, es importante que estos colectivos compartan valores mínimos como la interdependencia entre las integrantes, la libre asociación y la adaptabilidad al cambio. Para ello es necesario que se trabajen aspectos como la confianza, la cual se basa en la transparencia, en el acceso a la información por todos los miembros, el compromiso real de los involucrados y la coherencia.

Un elemento sumamente importante, es la generación de liderazgos, estar convencidos de que el trabajo con otros es fundamental en la viabilidad futura de cada emprendimiento. Por ello, es necesario que la Orientadora comparta esta visión. Una particularidad del sistema económico dominante, es su capacidad para establecer tratados y visiones conjuntas que hacen que sus negocios estén interconectados; las alianzas que realizan son, en gran medida, la clave de su fortaleza. En el mundo de la ES ese imperativo debe ser vivido de manera aún más profunda, ya que está implicada en la brújula empresarial y social de nuestros ejercicios.

Para hablar del “bien común”, un muy buen punto de partida es establecer las estructuras de flujo de dinero que hagan que la riqueza se retenga en nuestro territorio. El trabajo en las redes inmediatas es un ingrediente que no puede faltar, pues éstas permiten que lo nuestro, sea y siga siendo nuestro. Para comprender cuáles son y qué beneficios tiene la conformación de redes, a

continuación presentamos algunos ejemplos de formas de organización que han tomado fuerza a nivel mundial; así como sus usos y beneficios.

Circuitos de Economía Social

Objetivos

- Identificar el papel que juegan los Emprendimientos Colectivos Juveniles (ECJ) en un Circuito de Economía Social (CES).
- Generar posibilidades de colaboración con otros emprendimientos y organizaciones de la comunidad en procesos de ahorro y crédito, consumo, entre otros.

Desarrollo

1. En grupo ver el siguiente video elaborado por el Chantier de l'économie sociale de Quebec, y leer la definición de Circuitos de Economía Social (CES).



“¿Qué es la economía social?”

<https://www.youtube.com/watch?v=4YWVrYoEdeU>

2. Identificar puntos en común y discrepancias entre el video y la definición.
3. A partir de estos materiales, ubicar con el grupo los ejercicios de colaboración económica que conocen y que puedan enmarcarse en un CES, y escribirlos en una lista.
4. A partir de esta primera lista, pensar en el tipo de actividades en que la empresa podría jugar un rol importante, así como los mecanismos para establecer líneas de acción para involucrarse en dichas acciones.

En esta metodología, uno de los principales mecanismos para lograr el trabajo en red es la creación y consolidación de CES que implican conjugar, en ejercicios colaborativos, la producción, la distribución, el consumo de bienes y servicios, así como el ahorro y el crédito necesarios para los mismos.

Como ya revisamos en el apartado inicial de este manual, un CES puede ser descrito como el conjunto de mecanismos económicos, sociales y productivos que se generan en un territorio con el objetivo de atraer, producir y mantener la riqueza entre sus habitantes. En pocas palabras, “hacer que lo nuestro sea nuestro”. Los CES pueden incluir uno o más procesos colectivos de

producción, comercialización, consumo, financiamiento, desarrollo tecnológico y humano, que promuevan el desarrollo económicamente viable, ambientalmente sostenible y socialmente justo.

Los proyectos articulados en torno a un CES deberán enmarcarse en los principios y los valores de la ES: la autogestión y la participación democrática, la solidaridad, la corresponsabilidad y el apoyo mutuo, la equidad, la libre adhesión, la educación y formación cooperativa constante, la rendición de cuentas y la transparencia, la inter-cooperación, los vínculos con otras organizaciones de la ES y la adopción de innovación.

Esquema de un Circuito de Economía Social



Algunos componentes que incluyen los CES son la producción de bienes y servicios (empresas de ES), los grupos de consumo colaborativo, los grupos de financiamiento autogestivo, las actividades de integración social y la construcción de redes entre los actores de la zona.

Algunas de las actividades que se pueden enmarcar dentro de un CES son:

Grupos de consumo. Grupos de consumidores o colectivos auto gestionados, que se organizan de manera autónoma y horizontal para adquirir colectivamente diferentes productos, generalmente de primera necesidad, de temporada y en muchos casos de agroecología y ganadería ecológica. Se busca que sea directamente de los productores integrados en el grupo, con los que se ha contactado y acordado la colaboración directamente, y de manera periódica y regular. Esta organización permite obtener mercancías de alta calidad a un mejor precio,

comparado adquirirlos de manera individual.



Para saber más

Conoce Mi cooperativa de consumo, una organización rural de compra y venta en común y comercialización en El Grullo, Jalisco. Se trata de un grupo de personas asociadas de manera voluntaria con el fin de satisfacer sus necesidades de consumo con un impacto positivo en la región, ya que son compradores directos a productores y se han convertido en reguladores de precios en la región. Para conocer más sobre esta experiencia visita el siguiente enlace:



“Mi cooperativa de consumo”

<http://www.cooperativa.com.mx/>

Ejercicios colectivos de ahorro y crédito

Las finanzas sociales solidarias ponen en el centro las relaciones y el bienestar de las personas que participan antes que la utilidad económica, generando así valores de uso y de cambio encaminados a satisfacer las necesidades de sus integrantes. Plantean una forma distinta de ofertar servicios financieros a partir de la integración de principios de autorregulación que garanticen el buen funcionamiento de grupos, impulsando el fortalecimiento de las capacidades de sus miembros a través del uso productivo y eficiente de su ahorro.



Caja de Herramientas

Para tener una guía detallada sobre cómo hacer ejercicios colectivos de ahorro y crédito, puedes recurrir al manual generado por Colmena Milenaria.



Para saber más

Conoce el colectivo Nuestras huellas, desde el 2008 trabaja el tema de microcréditos en el área metropolitana de Buenos Aires, Argentina, desde la lógica y los valores de la ESS, a través de la metodología de Bancos Comunes, ésta incluye ahorro y capacitación para más de 1000 emprendedores. Para mayor información visita:



“¿Qué son los bancos comunales?”
<http://www.nuestrashuellas.org.ar/bancos-comunales/>



Claves de Economía Social

¿Cuáles son las actividades que llevan a cabo las comunidades donde trabajas, dónde ya se hace consumo colaborativo?, ¿cuáles de los ejemplos presentados consideras viable de desarrollar con los jóvenes?, ¿cuáles son los principales obstáculos a los que estos se enfrentan para desarrollar una iniciativa de este tipo?, ¿cómo podrían solucionarlos?

Sistema de consumo colaborativo

El Consumo Colaborativo es un modelo económico basado en el intercambio, el alquiler y el acceso compartido de bienes y servicios. Como todos los ejercicios de ES, tiene lugar en sistemas organizados o redes que se apoyan en la confianza, la solidaridad, la cooperación y la participación comunitaria. Este representa beneficios económicos y sociales para los grupos involucrados, así como ambientales para la sociedad en general. Algunos de estos son precios más baratos, bienes o servicios de mejor calidad y una menor huella ecológica.

Estos grupos son colectivos que se unen para consumir ciertos productos o servicios y obtener los beneficios que genera. La colaboración permite a las personas organizadas acceder a mejores precios y otros incentivos, mediante un mayor volumen de compras, un mayor poder de negociación y la eliminación de intermediarios. El disfrute de las actividades colectivas es otra motivación para que los individuos participen en iniciativas de este tipo en la comunidad.

Consumiendo colaborativamente

Objetivos

- Identificar distintas alternativas de uso de nuestros productos o la merma de éstos, para generar estrategias redituables.
- Generar una cultura de consumo colaborativo en la organización.
- Hacer una propuesta factible de reducción de costos

de manera colectiva.

Desarrollo

1. La Orientadora deja como tarea al grupo hacer una lista de la maquinaria (si la utilizan) y los materiales para elaborar el producto o servicio que presta la empresa. También deben investigar cuáles pueden desarrollarse con el material o la maquinaria que se posee, tanto la utilizable como la que ya no se usa (reciclaje).
2. En la sesión de acompañamiento, la Orientadora explica el sistema de consumo colaborativo, comenta sus beneficios a corto y largo plazo (reducción de costos, alargamiento de vida de productos, reducción de huella verde, etcétera).
3. Con la tarea que se dejó, se plasma en el pizarrón o papelógrafo los materiales y la maquinaria que se utiliza y se explican sus diferentes usos. Por ejemplo; si en nuestro proceso de producción utilizamos leche de vaca que viene en envases de tetrapack, investigaremos qué organizaciones también compran leche para hacerlo en conjunto y obtener precios de mayoreo. Por otro lado, indagaremos qué se puede hacer con el tetrapack, hay empresas que lo reciclan y venden cómo láminas de aluminio.
4. Con el trabajo anterior, identificar qué tipo de sistema se puede llevar a cabo con otras organizaciones.
5. Crear una propuesta atractiva para presentar a esas organizaciones.
6. Hacer una lista de empresas factibles con las que se puede crear un sistema de consumo colaborativo.

Una **red** es el término empleado para designar un cierto número de empresas conectadas entre sí. La formación de redes es importante porque permiten lograr una mayor viabilidad y mejores resultados en las empresas y sirven para fortalecer a todo el sector de la ES. Algunas finalidades de su creación son:

- Comprar de manera conjunta materias primas e insumos.
- Vender de manera consolidada la producción.
- Intercambiar consejos y experiencias sin importar que las organizaciones sean o no de la misma categoría.

Mediante estos esquemas de asociación las pequeñas empresas elevan su competitividad de manera cooperativa.

Distintas publicaciones, como el libro *“What’s Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption”* (“Lo que es mío es tuyo: el aumento en el consumo colaborativo”) de Rachel Botsman, definen tres categorías para clasificar el consumo colaborativo:

1. **Sistemas basados en el producto.** Aquellos en los

que podemos usar un producto, aun sin ser propietarias. Aquí podemos introducir las rondas, una tendencia que consiste en compartir un vehículo con otros que puedan usar una misma ruta para llegar a sus destinos. También el alquiler de algún objeto de persona a persona; por ejemplo, un taladro, herramienta que no se utiliza todo el tiempo, esta modalidad permite aprovechar al máximo los beneficios de utensilios como éste, sin la necesidad de que tener uno propio.

2. Sistemas basados en mercados de redistribución.

Se busca alargar la vida útil de los productos, esto significa que cuando ya no son útiles para algunas personas, estos sean vendidos, donados o intercambiados. En este sistema también se encuentran aquellas la transformación de algún producto que ya no se usa, dándole valor agregado para satisfacer otro problema o necesidad de nosotros mismos u otras personas, reutilizándolo y alargando su vida útil. También puede haber proyectos que promuevan la cesión del producto sin reciprocidad alguna a personas que le den un mejor uso, como el reciclaje (cartón, pet, aparatos eléctricos, etcétera). Donar o hacer trueque canjeando artículos materiales entre sí, vender elementos usados como en los mercados de pulgas, ya sea localmente o por internet en páginas como segunda mano, donde por un precio mucho menor al del mercado, se comercian objetos que todavía tienen muchos años de vida útil.

3. Sistemas basados en estilos de vida colaborativos.

Estos van más allá del producto y buscan que la gente con intereses comunes comparta o intercambie experiencias, proyectos, recursos, etcétera. Un grupo de campesinos de la zona de Coronango cooperaron para cavar un pozo que abastecerá agua para cada uno de los campos de los integrantes, entre todos pagaron la perforadora y el sistema de bombeo. Hoy en día entre todos pagan los gastos de la bomba, crearon un sistema muy eficiente, conforme a un calendario distribuyeron el agua de forma que cada campesino puede regar sus huertos cíclicamente sin dejar a otro sin agua.

Estas tres propuestas engloban de buena medida el concepto que queremos compartir. En el contexto de la ES, la generación de redes tiene la perspectiva de crear nexos sólidos entre las personas y los grupos. Su particularidad es que nuestras redes tienen como ingrediente básico la transacción de bienes, servicios y capital. De hecho, ese ha sido el fundamento del cooperativismo a lo largo de su historia, pues en el compartir los medios de producción, de consumo y ahorro, se han construido las grandes estructuras cooperativas.

Algunos ejemplos de consumo colaborativo pueden ser:

Bancos de tiempo. Definidos como sistemas económicos alternativos o paralelos, pero organizados, en los que un grupo de personas intercambia servicios, aunque sin dinero de por medio. Éste se sustituye por una moneda no convencional: el tiempo medido en horas que cada persona invierte en prestar servicio a unos y recibirlos de otros. No es un intercambio, como su nombre lo dice, es un banco en el que cada persona que se inscriba, dispone de una cuenta con un saldo personal. En este saldo cada miembro suma las horas de servicios que ha ofrecido y resta las horas de los servicios recibidos, esas horas podrán ser utilizadas en el futuro. Estos son un ejercicio donde, como dice María Novo, “el valor que se pone en juego son las habilidades y conocimientos de las personas, sus aptitudes y actitudes para compartir las con otros”, no la capacidad de acumular dinero.

Coworking. Comunidades y espacios de trabajo compartidos, tanto físicos como virtuales, en los cuales las competencias de las diferentes personas o grupos, se potencian y los servicios se optimizan. En estos espacios se pretenden generar sentimientos de pertenencia a una comunidad, donde el aporte se haga de manera horizontal, distribuida y colaborativa. Busca el desarrollo de proyectos independientes, así como fomentar proyectos conjuntos. Un ejemplo de esto es Workosfera, para conocer el trabajo que ahí realizan consulta:



“Workósfera: Atmósfera para aprender”
<http://www.workosfera.com/>



Para saber más

Visita la página de Consumo Colaborativo podrás conocer distintas iniciativas que apuestan por esta alternativa.



“Compartir reinventando por medio de la tecnología”
<https://www.consumocolaborativo.com/>

Comercialización colaborativa

Son ejercicios donde diferentes productores se organizan para comercializar sus productos o servicios, y con esto facilitar y beneficiarse del proceso. Puede ser el mismo producto o pueden ser distintos. Puede ser generando redes en los puntos de venta o también durante el proceso logístico.

Para comercializar en red

Objetivo

- Identificar las potencialidades de establecer mecanismos de colaboración con otras EES para mejorar los mecanismos de comercialización.

Desarrollo

1. Como tarea, se pide al grupo escribir todos los productos listos para la venta. Incluirán el nombre del producto, una fotografía, la oferta de valor, el precio y alguna variante.
2. De manera individual, cada integrante debe pensar y anotar la manera más eficaz de hacerle llegar esa información a sus aliados y clientes.
3. Intercambiar esas ideas describiendo ventajas y desventajas de cada propuesta.
4. Elegir la más factible, considerando: el costo que implicará su producción, la viabilidad de repartirlo a clientes y aliados, y que la idea sea acorde al concepto de negocio.
5. Construir un prototipo de catálogo.



Claves de Economía Social

¿Qué valores de la ES se practican en el consumo colaborativo?, ¿qué otros beneficios podría tener en tu vida?

Isidro Laso (2003) indica que el comercio colaborativo es “el conjunto de relaciones comerciales entre organizaciones que define unos objetivos comunes y trabajando de modo colaborativo, participando conjuntamente en procesos de negocio previamente acordados”.

En la comercialización colaborativa se pretende que las relaciones impliquen la participación equitativa y compartida con todos los eslabones de la cadena de valor, no sólo de integración. Se intenta que todos los involucrados, desde los proveedores de materia prima, hasta el consumidor final, conozcan cuál es la situación actual y las expectativas a futuro de cada eslabón y en conjunto. El objetivo es que la toma de decisiones también sea conjunta, para lograrlo será necesario:

- Automatizar los procesos internos de cada eslabón (empresa, organización, compañía).
- Integrar los procesos internos de los diferentes eslabones.
- Desarrollar relaciones de colaboración entre trabajadores

y ejecutivos de los distintos niveles.

Algunas ventajas del comercio colaborativo son:

- **Cada empresa que forma parte de la cadena de valor, incrementa sus posibilidades de ofrecer bienes y servicios**, tanto a clientes internos (empresa de la cadena de valor) como a externos.
- **Las empresas pueden hacer esta oferta de productos de una manera más efectiva:** ahorrando tiempo, dinero e incluso esfuerzo.
- **Las empresas que participan en comercio colaborativo se caracterizan por ofrecer bienes y servicios de una manera más accesible**, por tener mayor diversidad de productos y ofrecer precios competitivos.
- **Al contar con mayor información, las empresas tienen mayor claridad sobre la clientela y sus necesidades**, eso les permite desarrollar en conjunto planes más adaptados; así como planes de acción para lograr sus objetivos.
- **El hecho de que las personas clientas (último eslabón de la cadena de valor) formen parte de la red de colaboración e información, brinda la oportunidad responder a las exigencias y a la calidad requerida.**

Dentro del consumo colaborativo se puede incluir a las **Marcas Colectivas**, en nuestro país es definida en la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial como “aquel signo visible que distingue en el mercado los productos y servicios de las asociaciones, sociedades de productores, fabricantes, comerciantes o prestadores de servicios, legalmente constituidas, respecto de los productos o servicios de terceros” (Aranda, 2007).

Las Marcas Colectivas son una manera de añadir valor, ya que permiten a los clientes identificar el producto y relacionarlo con su lugar de origen o de producción y con un aspecto o varios, que son comunes en un producto elaborado o transformado por un grupo de personas de una comunidad, región o país.

Es importante destacar que el propietario de la Marca Colectiva es el grupo de productores o transformadores que hace a solicitud, no es el Estado en cualquiera de sus niveles (municipal, estatal o federal). La solicitud se hace ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) igual que una marca individual, con la diferencia de que Colectiva incluye una serie de reglas para su uso.

Un ejemplo de una Marca Colectiva es “Hecho en Moreno”, una marca que aglutina a múltiples iniciativas de ES que están en el municipio de Moreno, en Argentina. El desarrollo de esta marca ha permitido a las empresas que la integran, tener una imagen común y unificar criterios de calidad, y a partir de ello acceder a nuevos mercados.



Para saber más

Explora la siguiente página de Facebook:



“Hecho en Moreno”

<https://www.facebook.com/hechoenmoreno.hem>

En la ciudad de Puebla, en México, en el 2017, 49 pequeñas EES incubadas como parte del Programa Municipal de Economía Social “Yo Compro Poblano” establecieron un punto de venta común en un centro comercial de la ciudad como un ejercicio de Comercialización Colaborativa. Esta tienda permite a las empresas vender sus productos en un mercado al que difícilmente podrían haber accedido de manera individual. Ha implicado, a su vez, nuevos procesos organizativos para gestionar ese espacio colaborativo de ventas.

Intercooperación: Red de aliados

Redes en las EES

Objetivos

- Identificar las relaciones que la EES tiene o necesita para su desarrollo.
- Elaborar un catálogo de aliados.

Desarrollo

1. Solicitar al grupo poner en común las redes de los socios que tienen. Entre todos construir un Mapa de Redes de la EES. Pueden utilizar el formato de Redes de la EES que se explica más abajo.
2. A partir de este ejercicio identificar las relaciones/aliados que la EES no tiene actualmente, pero que son necesarios
3. Definir grupalmente una estrategia para identificarlos y contactarlos.
4. Realizar un Directorio de aliados.

Formato de Redes de la EES

EMPRESA:		FECHA:		
Actualmente contamos con las siguientes relaciones/contactos que pueden ayudar a las EES (Nombre y datos de contacto)				
COMPRAS DE INSUMOS	VENTAS	FINANCIAMIENTO	ASISTENCIA TÉCNICA	OTROS
Las relaciones/contactos que nos hacen falta son:				
Las estrategias que usaremos para conseguirlas son (responsable y fecha de cumplimiento):				

**En las relaciones/contactos, agregar tantas filas como sean necesario.*

DIRECTORIO DE ALIADOS

Nombre	Datos de contacto	Productos /Servicios	Vinculación con la EE

*Agregar tantas filas como sea necesario.



Claves de Economía Social

¿Por qué la unión hace la fuerza en las EES? ¿Cómo pueden ayudarles el hacer redes para el ahorro, producción, consumo y comercialización en su empresa y en su vida personal?

Otros ejercicios de redes

Para la ES es muy importante crear lazos de vinculación

reales. Por ello, como parte del acompañamiento es importante promover encuentros entre las empresas y grupos acompañados, así como entre estos y otras organizaciones (universidades, cámaras empresariales, OSC, sindicatos, escuelas, etcétera).

Tejiendo redes de cooperación

Un mecanismo sencillo de favorecer las redes es reunir periódicamente a varias empresas acompañadas, ya sea de una o varias Orientadoras, con la finalidad de que se conozcan, intercambien información, contactos, etcétera. A cada empresa se le entrega una hoja de datos para registrar posibilidades de vinculación:

NOMBRE DE LA EMPRESA/ ORGANIZACIÓN	¿CÓMO PODRÍA COOPERAR CON ESA ORGANIZACIÓN / EMPRESA?	¿CÓMO PODRÍA COOPERAR ESA ORGANIZACIÓN / EMPRESA CON LA MÍA?	¿QUÉ ACUERDO PODRÍA ESTABLECER CON ELLA?

*Agregar tantas filas como sea necesario.

Encuentro de negocios

Es un evento organizado por las Orientadoras (puede o no intervenir un comité empresarial) con la finalidad de generar oportunidades de negocio para las empresas acompañadas. Tiene un formato más rígido, pues busca realizar encuentros previamente planificados entre posibles compradores y vendedores, posibles proveedores y empresas que puedan construir alianzas.

Es importante que en estos eventos participen no sólo empresas acompañadas, sino otras de la zona que puedan estar interesadas. Una vez que se tiene una lista de asistentes, se planifican los distintos encuentros, entregando a cada empresa una agenda de encuentros

previamente designados. Estos eventos pueden complementarse con cursos o talleres en temas de interés general, exposición de productos, etcétera.

Comité de Empresas

Si el grupo de emprendimientos acompañados genera lazos comerciales y sociales fuertes, se puede promover la constitución de un Comité que las represente, éste puede ser el organismo que a cargo de promover espacios comerciales, capacitaciones, vinculación, financiamiento, etcétera, en favor de todo el grupo. También garantiza que sigan vinculadas a pesar de no estar presente la Orientadora.

Redes para servicios de proximidad

Una comunidad puede cooperar mediante la unión para hacer más accesibles y sencillas las tareas necesarias para la vida (la reproducción de la vida, es decir para que ésta exista), como el cuidado de la infancia por medio de guarderías, estancias infantiles o grupos de aprendi-

zaje, y hasta escuelas. También, el cuidado a personas mayores en estancias especiales; hacer eficaz y de calidad la alimentación por medio de comedores comunitarios; obtener los servicios básicos de salud creando una clínica comunitaria o una mutual; etcétera. Todos estos ejemplos son parte del día a día en muchas comunidades que han decidido caminar colaborativamente.



Para saber más

Puedes recurrir a tu Dinamizadora y acceder a la Guía del Dinamizador, donde se profundizan los ejercicios relacionados a la construcción de Circuitos de Economía Social. Ahí podrás encontrar información más completa y ejemplos de estos, incluyendo el ahorro y crédito, el consumo colaborativo y los servicios de proximidad.

Referencias

- Aranda, Y., & Combariza, J. (2007). *Las marcas territoriales como alternativa para la diferenciación de productos rurales*. Colombia: Agronomía Colombiana.
- Bostman, R. (2010). *Actibva*. Recuperado el 29 de Octubre de 2015, de <http://www.actibva.com/magazine/consumo/que-es-el-consumo-colaborativo>
- Cedeño, R., & Ponce, M. (s.f.). Organización e integración empresarial de productores rurales. Estudios agrarios
- ECODES. (2013). *Consumo colaborativo y economía compartida*. Aragón, España: Gobierno de Aragón Recuperado el 28 de Octubre de 2015
- Hevia, R. (Febrero de 2006). *Frente a la crisis de sentido, una pedagogía de la confianza*. Prelac(2), Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001455/145502s.pdf#145879>
- Laso, I., & Iglesias, M. (2003). *Internet y la comercialización colaborativa agroalimentaria*. Nuevas tecnologías y desarrollo rural.
- Morales, R. (7 de enero de 2014). *Rompen récord importaciones mexicanas de maíz*. El economista.
- Nelson, E., Schwentesius, R., Gómez, L., & Gómez, M. (2008). Experiencias de la red mexicana de tianguis y mercados orgánicos. *LEISA Revista de agroecología*, 18-21.
- Poméon, T. (2007). Un producto con marca colectiva queso Cotija Región de origen, en *Proceso de adquisición de una Denominación de Origen*. México: FAO y el IICA
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>
- Sarmiento, M. (1995). El mercado de ferias y exposiciones y otros viajes de negocios. Estudios turísticos.
- Tamayo, J., Higueta, J., & Danilo, O. (2010). Funcionalidades del comercio colaborativo en las empresas logísticas y su decisión de tercerización. Cuadernos de Administración.
- Valls, N. (2007). Las organizaciones de segundo nivel: ¿Qué roles tienen y como pueden mejorar su labor? Madrid: Observatorio del tercer sector.
- Valor, C. (2014). *Economía en colaboración*. Economistas sin fronteras.



Cierre de proceso de una EES

Objetivos

- Cerrar el proceso como grupo acompañado.
- Recuperar sus aprendizajes.
- Definir pasos a seguir.

Es necesario que antes de la actividad de Cierre presentada en este apartado, se haya elaborado el Diagnóstico y Radar final, al concluir se realice la encuesta de satisfacción y se firme la carta de cierre.

La fase de cierre permite al grupo valorar y dimensionar sus logros como colectivo y como empresas y visualizar su proceso como un todo. Es útil principalmente para hacer conciencia de los recursos que de manera individual y como equipo les permitieron avanzar, y finalmente crear un plan de seguimiento que les permita en el futuro hacer que su empresa siga prosperando, y sobre todo, mantenerse y fortalecerse como equipo.

Desarrollo

1. Reflexionar con el grupo sobre el proceso que están terminando. Se les puede preguntar qué es lo que sienten de llegar a este punto.
2. Es importante cumplir las condiciones del encuadre que se hizo al inicio del acompañamiento. Si hubo algo que no se cumplió, hablar de ello y resolverlo en equipo.
3. Cada integrante del grupo responderá las preguntas:
 - ¿Cuáles son mis logros personales más importantes en este proceso?
 - ¿Qué nuevos pensamientos se generaron en mí?
 - ¿En qué medida logre mis objetivos personales, del 1 al 10?
4. En grupo, asignar roles y plantear las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles son los logros más importantes del grupo?

- ¿Cuáles fueron los recursos que nos ayudaron a lograrlo?
- ¿En qué medida del 1 al 10 logramos nuestros objetivos como empresa y como grupo?
- ¿Cuáles son los siguientes retos?
- ¿Cuál será nuestro plan de seguimiento para los próximos meses?
- ¿Qué hicimos muy bien como grupo en este proceso?
- ¿Qué podemos mejorar?
- ¿En dónde nos ubicamos ahora en la ruta del emprendimiento?
- ¿Qué aprendimos con este proceso de acompañamiento?

5. Se les preguntará por los pasos a seguir ahora que el acompañamiento termina. Se les dará un tiempo para hacer un Plan de trabajo en donde cada integrante del equipo sea responsable de al menos una actividad.

Si es necesario, se generan acuerdos.

6. Se acordará la periodicidad de los encuentros con la Orientadora. A partir del cierre los acompañamientos serán menos frecuentes y poco a poco se espaciarán; en vez de cada semana serán cada mes, luego cada seis semanas o el ritmo que el equipo y la Orientadora consideren adecuados. Si le es posible, quien orienta estará disponible en casos de emergencia o en algún problema que la empresa considere necesita de su acompañamiento. Sin embargo, esta decisión es de la empresa.
7. Puede haber algún momento simbólico de cierre y celebración de este gran paso de la empresa a su autogestión.



Claves de Economía Social

¿La empresa y las personas socias tienen la convicción de vivir la ES?

MAIEES

METODOLOGÍA
DE ACOMPAÑAMIENTO
E INCUBACIÓN DE
EMPRESA DE
ECONOMÍA SOCIAL

*Plataforma para la Construcción
de Seguridad Ciudadana Juvenil
en México*

