



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

"EL VALOR DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS
EMPRESAS SOCIALES"

se autoriza
15/feb/2006
ASESOR: EDUARDO VILLEGAS HERNÁNDEZ

PÉREZ VIDAL JOYCE
GARCÍA CARMONA NÉSTOR

MEXICO D.F.
MAYO 2005



Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

*"EL VALOR DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS
EMPRESAS SOCIALES"*

ASESOR: EDUARDO VILLEGAS HERNÁNDEZ

PÉREZ VIDAL JOYCE
GARCÍA CARMONA NÉSTOR

MEXICO D.F.
MAYO 2005

INDICE

Planteamiento Del Problema.....	3
Hipótesis.....	4
Objetivos.....	5
Justificación.....	6
Introducción.....	7

1.- LA EMPRESA

Antecedentes.....	8
Definiciones Básicas De Empresa.....	8
Concepto Clásico De Empresa.....	9
Elementos De La Empresa.....	10
Factores Que Intervienen En Las Funciones De Una Empresa.....	11
Propósitos O Valores Institucionales De La Empresa.....	12
Clasificación De La Empresa.....	14

2.- LA EMPRESA SOCIAL

Antecedentes.....	27
Tipos De Empresa Social.....	31
Funcionamiento De La Empresa Social.....	32
Definiciones Básicas Para la Administración De Una Empresa Social.....	32
Estructuras De Una Empresa Social.....	37
La Cooperativa, Una Empresa Social.....	45
Algunas Clasificaciones De Las Cooperativas Como Empresa Social.....	56
La Empresa Familiar, Una Empresa Social.....	65

3.- INSTITUCIONES DE APOYO A LAS EMPRESAS SOCIALES EN MEXICO

FONAES.....	71
PROFESSIO.....	79
VAMOS.....	80
SECRETARIA DE ECONOMIA.....	83
SEDESOL.....	88
INDESOL.....	93

Conclusiones.....	95
Caso Practico "Comercial S.A	97
Anexo.....	106
Bibliografía.....	112

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estudio se realizara sobre el funcionamiento de las empresas sociales, en el cual se destacaran los problemas en los que se ve envuelta esta clase de empresas y que por su tamaño, numero de integrantes, falta de capital y de oportunidades, no pueden tener un adecuado crecimiento.

El análisis consistirá en saber si esta empresa con infinidad de problemas, organizacionales, productivos y socioeconómicos puede ser asesorada por personal capacitado en el área de administración de empresas para la solución o disminución de dichos problemas

HIPÓTESIS

La hipótesis es que las empresas sociales pueden ser orientadas en la solución o disminución de sus problemas por personal capacitado en el área de administración de empresas. Teniendo así un adecuado crecimiento

La hipótesis nula es que las empresas sociales no pueden tener un crecimiento, debido al tamaño de la empresa y a la insuficiencia de muchos servicios que necesitan para su buen funcionamiento, aun teniendo a un asesor que haga el análisis de la empresa y de su funcionamiento, el cual no será relevante en cuanto a la mejora en las condiciones necesarias para el crecimiento de la empresa

OBJETIVOS

- Realizar un estudio de campo para poder adentrarse en ámbito de las empresas sociales
- Conocer las características de las empresas sociales
- Elaborar una serie de preguntas, las cuales conformen un cuestionario en el cual las respuestas revelen la situación de las empresas sociales.
- Detectar los problemas por los que pasan las empresas sociales
- Establecer una serie de pasos a seguir para poder de alguna manera asegurar la permanencia de las empresas sociales
- Ayudar en la manera de lo posible en la solución o prevención de los problemas por los que se ven afectadas las empresas sociales.
- Aportar avances en el estudio de las empresas sociales.

JUSTIFICACIÓN

Las empresas sociales son actualmente uno de los tipos de empresas que tienen mayor facilidad para establecerse ya que los requisitos para poder poner en marcha este tipo de empresas son casi nulos y por lo que respecta a México hay una gran cantidad de personas que deciden establecer este tipo de empresas debido a que es casi meramente un negocio familiar y de fácil control para las personas que deciden emprender este tipo de negocios. Pero también las empresas sociales se enfrentan a un sin fin de problemas de los que no podrían salir bien librados sin un conocimiento sobre lo que este tipo de empresas requiere para un buen funcionamiento. Por tal situación decidimos adentrarnos en este tipo de empresas, ya que para nosotros resulta interesante e importante conocer el funcionamiento y las posibilidades de crecimiento que tienen estas empresas, ya que como se menciono anteriormente, en México existe una cantidad considerable de empresas sociales, además de que consideramos una oportunidad para poner en practica los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestros estudios en la licenciatura de administración.

INTRODUCCION

Hoy en día, por la difícil situación económica que se vive en México, muchas personas tienen la idea de que al iniciar una empresa muchos de sus problemas se solucionarían, pero se debe tener en cuenta que sin importar el tamaño o la actividad que desarrolle la empresa, se debe llevar una administración en la empresa, ya que es la base de una empresa exitosa. Pues a través de la administración se puede hacer una adecuada toma de decisiones, se pueden optimizar los recursos con que cuenta la empresa y lograr que los objetivos que la empresa se ha propuesto sean alcanzados, y así la adecuada aplicación de la administración, nos permitirá dar soluciones idóneas a los diversos problemas que se puedan presentar dentro de la empresa, así como el poder fomentar una situación de crecimiento.

En esta ocasión, el presente trabajo expone lo relacionado a las empresas sociales y su administración.

En el primer capítulo se presenta a la empresa en general, se habla de los antecedentes, del concepto y de las clasificaciones más utilizadas.

En el segundo capítulo, se habla de la empresa social, las cuales pueden ser cooperativas o familiares, se presenta el concepto de empresa social, la forma en que funcionan y algunas clasificaciones que manejan diversos autores de este tipo de empresas.

En el tercer capítulo, se mencionan algunas de las instituciones más relevantes y los diferentes programas que tienen para dar apoyo a las empresas sociales en México.

Por último se presentan las conclusiones, en donde se da una serie de sugerencias, con las cuales se pretende resolver o minimizar la problemática por la que actualmente las empresas sociales atraviesan, y de igual forma se resaltan aquellos elementos que pueden ayudar en su crecimiento.

Además se presenta un anexo, el cual es un cuestionario que será aplicado en el estudio de campo a realizar, con el fin de que nos revele la situación actual de las empresas sociales

1.- LA EMPRESA¹

Antecedentes

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas anteriormente. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vidas propias, que favorece el progreso humano como finalidad principal al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el ambiente económico del medio social en el que se actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

DEFINICIONES BASICAS DE EMPRESA²

Empresa es un termino nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diferentes enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de la empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

Anthony Jay: Institución para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.

Diccionario de la Real Academia Española: La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia: Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

¹ somnus1654.webcindario.com/clasifica.htm

² Ibidem

José Antonio Fernández Arena: Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Petersen y Plowman: Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o servicios, para obtener una ganancia o utilidades mutuas.

Roland Caude: Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

"Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una sociedad.

CONCEPTO CLÁSICO DE EMPRESA³

En su acepción más amplia *Empresa* es toda actividad humana organizada para la consecución de un fin, sea económico o no.

En su significado mercantil o económico, *Empresa* es una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.

La empresa es el sujeto o ente que promueve y dirige la actividad económica mediante la coordinación de los factores productivos, tierra, trabajo y capital.

Los factores de producción que integran la empresa son los siguientes:

Tierra: Se puede considerar factor tierra tanto a la superficie utilizable o urbanizable como los materiales generales (hierro, carbón, bosques, etc.).

Se puede considerar en la actualidad como un factor "el medio ambiente" dada la implicación ecológica que puede tener la actividad de las empresas.

Trabajo: Es la actividad física que se realiza para producir bienes. El trabajo puede considerarse desde dos puntos de vista:

Trabajo directamente productivo; es decir, el que indirectamente produce los bienes fabricándolos.

³ Ibidem

Trabajo indirectamente productivo; es decir, el que presta servicios, como transportes, hospitales servicios administrativos.

Capital: El factor capital está constituido por el dinero que se invierte en la empresa y además por los edificios, máquinas, patentes y todos aquellos bienes que se utilizan para producir otros bienes.

Así pues, teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, cabe considerar empresa tanto una gran factoría como pequeña tienda, o un organismo oficial, como un ministerio o un banco.

ELEMENTOS DE LA EMPRESA⁴

Se consideran elementos de la empresa todos aquellos factores, tanto internos como externos, que influyen directa o indirectamente en su funcionamiento.

Los principales elementos de la empresa son los siguientes:

El *empresario*: Es la persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa. No siempre coinciden la figura del empresario y la del propietario, puesto que se debe diferenciar el *director*, que administra la empresa, de los *accionistas y propietarios* que han arriesgado su dinero percibiendo por ello los beneficios.

Los *trabajadores*: Es el conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben unos salarios.

La *tecnología*: Está constituida por el conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar (técnicas, procesos, máquinas, ordenadores, etc.).

Los *proveedores*: Son personas o empresas que proporcionan las materias primas, servicios, maquinaria, etc., necesarias para que las empresas puedan llevar a cabo su actividad.

Los *clientes*: Constituyen el conjunto de personas o empresas que demandan los bienes producidos o los servicios prestados por la empresa.

La *competencia*: Son las empresas que producen los mismos bienes o prestan los mismos servicios y con las cuales se ha de luchar por atraer a los clientes.

⁴ http://html.rincondelvago.com/clasificacion-de-empresas_1.html

Los *organismos públicos*: Tanto el Estado central como los Organismos Autónomos y Ayuntamientos condicionan la actividad de la empresa a través de normativas laborales, fiscales, sociales, etc.

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LAS FUNCIONES DE UNA EMPRESA⁵

Tamaño y Ubicación

Ubicación de la empresa.- Permite determinar el medio ambiente cercano a una empresa, para prevenir el posible éxito o fracaso de esta.

Tamaño de la empresa.- En México esta clasificación es establecida por la Secretaría de Economía, con base en las ventas anuales y el número de empleados.

Estos tipos son la micro, pequeña, mediana y grande empresa.

Misión De La Empresa

(Propósitos por los que existe una empresa)"

Amplia.- Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros similares, pero sin perder la naturaleza y carácter de la empresa.

Motivadora.- Que inspire a los trabajadores, pero que no parezca inalcanzable.

Congruente.- Debe reflejar los valores de la empresa, de los directores y de los trabajadores.

Objetivos de la Empresa

Inmediato.- Hasta 1 año

Cortó plazo.- Hasta 3 años

Mediano plazo.- De 3 a 10 años

Largo Plazo.- 10 o más años

Paramétrico.- Entre 2 fechas

⁵ <http://html.rincondelvago.com/aspectos-y-conceptos-de-una-empresa.htm>

Ventajas Competitivas

Ventajas Competitivas.- Peculiaridades del producto o servicio que lo hace especial o innovador, garantizando su aceptación en el mercado.

Distingos Competitivos.- Son aspectos comunes de la "imagen" del producto, ya existentes en el mercado, pero se les da una atención especial.

Apoyos (Toda empresa requiere áreas básicas de apoyo).

Área legal (fiscal, laboral, etc.)

Área de producción

Área de mercados

Área administrativa

PROPÓSITOS O VALORES INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA⁶

De la misma manera que la administración cuenta con una serie de valores que fundamenta su existencia, la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que les permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa y operar con ética.

Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que al conseguirlos incide directamente en el progreso. Los valores institucionales de la empresa son:

Económicos.- Tendente a lograr beneficios monetarios.

- I. Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuir los dividendos justos sobre la inversión realizada. .
- II. Cubrir el pago a los acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

Sociales.- Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

- I. Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.

⁶ <http://somnus1654.webcindario.com/karina.htm>

- II. Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios y al crear fuentes de trabajo.
- III. Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
- IV. Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental
- V. Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

Técnicos.- Dirigidos a la optimización de la tecnología:

- I. Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- II. Propiciar la investigación y el mejoramiento de las técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuya al funcionamiento adecuado.

Pueden ser:

RECURSOS MATERIALES: Son aquellos bienes tangibles, propiedad de una empresa.

- Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.
- Materias primas, materias auxiliares en la coordinación de otros recursos

RECURSOS TÉCNICOS: Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos en la coordinación de los otros recursos:

- Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativas, etcétera.
- Formulas, patentes, etcétera

RECURSOS HUMANOS: Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

- Obreros
- Oficinistas
- Técnicos
- Ejecutivos
- Directores

RECURSOS FINANCIEROS: Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones:

1. Dinero en efectivo
2. Aportaciones de los socios (acciones)
3. Utilidades
4. Prestamos de acreedores y proveedores
5. Créditos Bancarios
6. Emisión de valores

CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA⁷

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos:

ACTIVIDAD O GIRO

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

Industriales.- La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

⁷ Ibidem

- ✓ *Extractivas:* Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables y no renovables entendiéndose por recursos naturales, todas las cosas de la naturaleza son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresa son las pesqueras, madereras, mineras y petroleras, etc.
- ✓ *Manufactureras:* Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad

Verbigracia: productos alimenticios, prendas e vestir, aparatos y accesorios eléctricos.

Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, maquinaria pesada, materiales de construcción, productos químicos, maquinaria ligera etcétera.

Comerciales.- Son intermediarias entre productor y consumidor, su función principal es la compra-venta de productos terminados y pueden clasificarse en:

- ✓ *Mayoristas.-* cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto al consumidor.
- ✓ *Minoristas o detallistas.-* Las que venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
- ✓ *Comisionistas.-* Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Servicio.- Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden o no, tener fines lucrativos.

Los servicios tienen tres características:

Intangibles: No se pueden tocar.

Heterogéneos: Varían porque se llevan a cabo por persona.

Caducan: Se tienen que usar cuando están disponibles.

Y se clasifican en:

- ✓ Transporte
- ✓ Turismo
- ✓ Instituciones financieras

- ✓ Servicios públicos:
 - Ⓢ Comunicaciones
 - Ⓢ Energía
 - Ⓢ Agua

- ✓ Servicios privados varios:
 - Ⓢ Asesoría
 - Ⓢ Diversos servicios contables, jurídicos y administrativos
 - Ⓢ Promoción y ventas
 - Ⓢ Agencias de publicidad

- ✓ Educación
- ✓ Salubridad (hospitales)
- ✓ Finanzas

POR EL GRADO DE PARTICIPACIÓN DEL ESTADO⁸

El Estado puede crear empresas de las cuales es totalmente propietario o bien participar en empresas junto con particulares. Según sea este grado de participación, pueden dividirse en públicas y de partición mixta.

A) *Empresas públicas*: Son aquellas cuyo propietario es el Estado y actúa como empresario en ciertos sectores a los cuales no llega la iniciativa privada.

B) *Empresas privadas*: Son aquellas que pertenecen a los particulares.

C) *Empresas mixtas*: Son aquellas en las cuales la propiedad de la empresa es compartida entre el Estado y los inversores privados.

⁸ http://html.rincondelvago.com/clasificacion-de-empresas_1.html

POR SU TAMAÑO⁹

Uno de los criterios mas utilizados para la clasificación de la empresa es este, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa establece que puede ser micro, pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero solo analizaremos los más usuales:

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Financiero.- El tamaño de la empresa se determina con base al monto de su capital; no se mencionan cantidades porque cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.

Personal ocupado.- Este criterio establece que una empresa micro es aquella en la que laboran menos de 50 empleados; una pequeña es aquella que tiene de 50 a menos de 250 empleados; una mediana es la que tiene de 250 a 1000 empleados; una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados. Del Diario Oficial del 30 de marzo de 1999 se tiene la anterior clasificación:

Sin embargo en el artículo 3o. de Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de diciembre de 2002 se tiene la siguiente clasificación:

Producción.- Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en el que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra.

Ventas.- Establece el tamaño de la empresa con su relación y el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es micro cuando sus ventas son locales, pequeña cuando sus ventas son estatales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grandes cuando sus ventas son internacionales.

⁹ Ibidem

Criterio de nacional financiera.- Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica, es la de menor importancia dentro de su ramo y la median es la interpolación de la chica y la grande.

SEGÚN EL ÁMBITO ESTATAL¹⁰

Se pueden considerar dos grupos:

- *Empresas nacionales:* Son las que desarrollan su actividad en un único país.
 - ✓ *Empresas regionales.*
 - ✓ *Empresas locales.*

• *Empresas multinacionales:* Son grandes empresas que desarrollan sus actividades al mismo tiempo en varios países.

POR SU FORMA JURÍDICA¹¹

Todas las empresas deben tener una forma jurídica que viene determinada, entre otras cosas, por el número de personas que participan en la creación de la misma, por el capital aportado y por el tamaño; así, podemos distinguir:

Empresario individual: Cuando el propietario de la empresa es la única persona que asume todo el riesgo y se encarga de la gestión del negocio.

Sociedades: Cuando varias personas se deciden a invertir en una empresa pueden formar una sociedad.

De acuerdo a la forma de asociarse, las sociedades pueden ser:

De personas:

- Colectiva.
- Comandita simple.

¹⁰ Ibidem

¹¹ http://html.rincondelvago.com/clasificacion-de-empresas_1.html

De capital:

- Anónima.
- Comandita por acciones.

Mixtas:

- Responsabilidad limitada.
- Ánimo de lucro.

Las cuales son llamadas sociedades mercantiles.

El Código de Comercio no define el concepto de sociedad mercantil, sino que define el contrato de compañía y en este sentido dice: "Dos o más personas se obligan a poner en fondo común bienes, industria o alguna de estas cosas para obtener lucro, y será mercantil cualquiera que fuese si clase, siempre que se haya constituido con arreglo a las disposiciones del mencionado."

Por tanto, podemos clasificar las sociedades mercantiles desde el punto de vista económico y jurídico.

Clasificación económica

Desde el punto de vista económico, se distinguen entre sociedades personalistas y sociedades capitalistas.

En las *personalistas* se tienen en cuenta las condiciones personales del socio.

En las *capitalistas* lo que importa es el dinero aportado, no teniéndose en cuenta las condiciones personales del socio.

Clasificación jurídica

De acuerdo con la forma jurídica adoptada por las empresas, se pueden clasificar en sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad colectiva y sociedad comanditaria.

De las previstas en la Ley General de Sociedades Mercantiles. En el cuadro siguiente, se presentan sus principales características¹²

¹² <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=4&sg=27>

Nombre	Mínimo de		Capital representado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
	Accionistas	Capital social			
Sociedad Anónima (S.A.)	Dos	\$50,000.00	Acciones	Únicamente el pago de sus acciones.	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Nombre Colectivo (S.N.C.)	Sin mínimos legales	Sin mínimos legales	Acciones	Los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad.	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Comandita Simple (S.C.S.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Partes sociales	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones.	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad.
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)	No más de 50 socios	\$3,000.00	Partes sociales	Únicamente el pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad.
Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Acciones	Igual a sociedad en comandita simple.	Igual a sociedad en comandita simple.
Sociedad Cooperativa (S.C.)	Mínimo de 5 socios	Lo que aporten los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad.	Por las operaciones sociales	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata.	Asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia y demás comisiones de designe la asamblea general.

Todas las sociedades a que hace mención dicho cuadro tienen como requisitos generales para su constitución los siguientes puntos:

Las sociedades se constituyen ante notario y en la misma forma se hacen constar sus modificaciones. La escritura constitutiva de una sociedad debe contener:

- Los nombres, nacionalidades y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
- El objeto de la sociedad.
- Su razón social o denominación.
- Su duración.
- El importe del capital social.
- La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización. Cuando el capital sea variable, así se expresará, indicándose el mínimo que se fije.
- El domicilio de la sociedad.
- La manera conforme a la cual ha de administrar la sociedad y las facultades de los administradores.
- El nombramiento de los *administradores* y la designación de los que han de llevar la firma social.
- La manera de ejercer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
- El importe del *fondo de reserva*.
- Los casos en que la sociedad ha de *disolverse* con anticipación.
- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no han sido designados con anticipación.

Todos los requisitos anteriores y las demás reglas que se establecen en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad, constituyen los estatutos de la misma.

La propia Ley General de Sociedades Mercantiles establece con toda precisión, para cada sociedad, las reglas específicas que deben acatar en relación con sus asambleas ordinarias y extraordinarias de socios o accionistas, así como obligaciones y responsabilidades del consejo de administración, administrador, comisario, entre otros. Un aspecto a considerar es el relativo a la *Extinción de las sociedades mercantiles*

Sociedades Civiles (S.C.)¹³

Existe otro tipo de sociedades que están contempladas en el Código Civil para el Distrito Federal, en materia común, y para toda la república en materia federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de mayo de 1928 y que establece la posibilidad de crear sociedades civiles bajo las siguientes normas:

- I. Por un contrato de sociedad, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter económico, pero que no constituya una especulación comercial.
- II. La aportación de los socios puede consistir en una cantidad de dinero u otros bienes.
- III. El contrato de sociedad debe constar por escrito, pero básicamente en escritura pública cuando algún socio transfiera a la sociedad bienes cuya enajenación deba hacerse en escritura pública.

El contrato de la sociedad debe contener:

- Los nombres y apellidos de los otorgantes que son capaces de obligarse.
- La razón social.
- El objeto de la sociedad.
- El importe del capital social y la aportación con que cada socio debe contribuir.
- Dicho contrato de sociedad debe inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles para que produzca efectos contra terceros, y sin poder modificar sino por consentimiento unánime de los socios.

Sociedades cooperativas¹⁴

Adicionalmente a las sociedades mencionadas, existen las que aparecen en la Ley General de Sociedades Cooperativas que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación en 1938, y que establece las reglas para la constitución, funcionamiento y disolución de este tipo de sociedades, que en términos generales deben sujetarse a lo siguiente:

Son sociedades cooperativas aquellas que reúnen las siguientes condiciones:

- ❖ Estar integradas por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores; o se aprovisionen mediante la sociedad o utilicen los servicios que ésta distribuye, cuando se trate de cooperativas de consumidores.

¹³ Ibidem

¹⁴ Ibidem

- ❖ Funcionar sobre principios de igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros.
- ❖ Funcionar con un número variable de socios nunca inferior a diez.
- ❖ Tener capital variable y duración indefinida.
- ❖ Conceder a cada socio un solo voto.
- ❖ No perseguir fines de lucro.
- ❖ Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva.
- ❖ Repartir sus rendimientos a *prorrata* entre los socios en razón del tiempo trabajado por cada uno, si se trata de cooperativas de producción; y de acuerdo con el monto de las operaciones realizadas con la sociedad, en las de consumo.
- ❖ Sólo serán sociedades cooperativas las que funcionen de acuerdo con la ley y estén autorizadas y registradas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- ❖ Las sociedades cooperativas pueden adoptar los regímenes de responsabilidad limitada o suplementada de sus socios, debiendo expresar en su denominación el régimen adoptado, así como el número de su registro oficial.
- ❖ Para los efectos legales, la responsabilidad es suplementada cuando los socios respondan a prorrata por las operaciones sociales, hasta por una cantidad fija, determinada en el acta constitutiva o por acuerdo de la asamblea.
- ❖ La constitución de las sociedades cooperativas deberá hacerse mediante asamblea general que celebren los interesados, en la cual, además de los generales de los fundadores y los nombres de las personas que hayan resultado electas para integrar por primera vez consejos y comisiones, se insertará el texto de las bases constitutivas.

SOCIEDADES COOPERATIVAS¹⁵

DEFINICION	La Cooperativa es una asociación de personas naturales y/o jurídicas que se proponen mejorar la situación económica y social de sus componentes y la del entorno social en que se mueven, ejercitando una empresa en base al trabajo colectivo y a la colaboración económica de todos sus miembros , donde los intereses colectivos están por encima del benéfico particular
SOCIOS CARACTERISTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Un mínimo de cinco personas • Existe la posibilidad de tener asociados que aporten capital (no superando el 33% de la aportación de los socios al capital social) • Los socios pueden acogerse al régimen especial o bien al general de la Seguridad Social
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Frente a la sociedad: las obligaciones de los socios y de los órganos sociales son las recogidas en la Ley de Cooperativas • Frente a terceros: salvo disposiciones estatutarias, la responsabilidad es limitada
ORGANIZACION ORGANOS RECTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Código de comercio • Existe una Asamblea General ordinaria • El Consejo Rector es el órgano de representación y gobierno de la sociedad • Otros órganos son los interventores y el Comité de Recursos
APORTACIONES SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Aportaciones obligatorias y voluntarias de los socios y, en su caso, de los asociados • Las aportaciones de capital se acredita con títulos nominativos
VENTAJAS E INCONVENIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas bonificaciones y reducciones en el pago de diferentes impuestos, acceso a ayudas específicas. El carácter colectivo, y solidario del proyecto • Inconvenientes Necesidad de 5 personas como numero mínimo de socios: problemas de organización y distribución de tareas entre los socios y a la hora de delimitar los ámbitos de responsabilidad
NORMATIVA APLICABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Ley General de Cooperativas 3/87 de 2 de Abril
REDACTAR LA ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN Y LOS ESTATUTOS	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo a la modalidad, forma jurídica de la empresa • Regirán el desarrollo de la sociedad • Los estatutos deben recoger los siguientes puntos: nombre de la sociedad, de los socios, domicilio social, capital social, actividad

¹⁵ <http://www.comunicacionypractica.com/Empieza%20Hoy/diferentes%20formas%20juridicas.htm>

CERTIFICAR EN EL REGISTRO MERCANTIL	<ul style="list-style-type: none"> • Que no existe ninguna otra sociedad con ese nombre
ESCRITURA PUBLICA ANTE NOTARIO	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de escritura y los Estatutos • Certificado del Registro Mercantil
IMPUESTOS DE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • En la delegación de la Consejería de Hacienda de la Comunidad respectiva
INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá presentar: escritura de constitución, certificado de coincidencia de nombre, carta de pago impuestos de transmisiones certificado de inscripción en el Registro de sociedades Anónimas laborales
DECLARACIÓN CENTRAL Y CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN FISCAL (C.I.F.)	<ul style="list-style-type: none"> • Escritura publica de constitución • Fotocopia del DNI • La Delegación de Hacienda le dará su tarjeta de CIF
IMPUESTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (I.A.E.)	<ul style="list-style-type: none"> • En Hacienda deberá darse de alta en el IAE impreso modelo según el alcance territorial de la actividad
LICENCIA DE OBRAS EN EL AYUNTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Si se van a realizar obras en los locales del negocio, pagar el impuesto sobre constituciones
DIRECCIÓN DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar la siguiente documentación: partes de alta de cotización, alta de asistencia sanitaria, documento de afiliación y beneficiarios, fotocopia de alta en el IAE, fotocopia del DNI solicitante, certificado del Colegio (actividades de colegios profesionales)
PARA CONTRATAR TRABAJADORES ALTA A LA EMPRESA EN LA SEGURIDAD SOCIAL	<p>Presentar en la Dirección General o la Tesorería General de la Seguridad Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impreso de inscripción de empresas • Escritura de la sociedad • Fotocopia CIF, DNI, alta del IAE • Impresos de alta de trabajadores • Póliza de accidentes de trabajo
Fuente: Dirección General de Política de la Pyme	

<p>TRAMITES DE CARÁCTER GENERAL</p>	<ul style="list-style-type: none">• Redactar la escritura y constitución de Estatutos• Certificar en el Registro mercantil• Escritura Publica ante notario• Impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados• Inscripción en el Registro mercantil• Declaración central y Código de identificación Fiscal (CIF)• Impuesto de Actividades Económicas (IAE)• Licencia de obras en el Ayuntamiento• Dirección de la Tesorería General de la Seguridad Social• Alta de la empresa en la Seguridad Social
---	--

2.- LA EMPRESA SOCIAL¹⁶

Antecedentes

La existencia de empresas sociales atraviesa la historia del capitalismo, para encontrar sus raíces en las diversas formas de organización productiva y de carácter comunitario, propias de las sociedades tradicionales precapitalistas. Sus orígenes han de encontrarse en los gremios, los talleres artesanales, las formas de propiedad comunal, y los sistemas indígenas de trabajo comunitario, entidades económicas que tienden a ser desplazadas por la empresa privada capitalista, con su lógica de acumulación, competencia y provecho individual. Frente a esta, la empresa social, en su vertiente moderna, aparece como una alternativa distinta, que pretende preservar las viejas solidaridades que el capital va descomponiendo y establecer nuevos vínculos de cooperación y de trabajo colectivo entre los ciudadanos^[6]

El nacimiento y proliferación de las organizaciones sociales en Latinoamérica se localiza a principios de los años 80, y son fuertemente asociadas con la transformación en el rol de la Iglesia Católica en numerosas naciones del Continente: la división entre los sectores ortodoxo y el identificado con la Teología de la Liberación surgido del Concilio Vaticano II en 1962^[7].

Aunque en nuestro país también se sintió la influencia de la Iglesia, teniendo ejemplos claros en los estados de Oaxaca y Chiapas, en lo referente a procesos organizativos populares una de los antecedentes para la formación de auténticos movimientos autogestivos lo encontramos en la CNC, que manejaba la representación campesina en los recuentos para obtener permisos de exportación y el acceso a las líneas de crédito.

Muchos de los integrantes de la CNC estaban constituidos en Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC^[8]), las que contaban con líneas crediticias, beneficios, y canales de comercialización, de manera que operaban como empresas campesinas. Llegaron a constituirse ARIC regionales logrando elevar el nivel de organización y participación de algunos sectores de campesinos, lo cual dio pie a la etapa de formación de organizaciones autónomas.

Junto a las anteriores, este proceso organizativo encuentra otro antecedente en algunas políticas gubernamentales de los años setenta, cuando el movimiento campesino se dinamizó al influjo de las medidas para paliar los efectos de la crisis ocasionada por los precios pagados en el campo a los productores agrícolas.

¹⁶ <http://www.vinculando.org/productores/introduccion.htm>

Proliferaron entonces las organizaciones locales y regionales independientes iniciando una nueva etapa de expansión del movimiento campesino, de tal manera que a principios de los años ochenta se pudieron establecer conexiones entre las asociaciones campesinas a lo largo del país. Surgieron así formas más elevadas de organización, que coordinaron esas relaciones y lograron en ocasiones acciones conjuntas, también avanzaron en la identificación de los principales objetivos comunes en el ámbito nacional. Lograron con ello ejercer mayor presión sobre las instancias gubernamentales para que las medidas de política agraria mitigaran la situación desesperada del campesinado ante la agudización de la crisis.

Se formaron entonces la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA), después la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA) y la Unión General Obrero Campesina Popular (UGOCP).

Sin embargo, algunas organizaciones de este tipo tuvieron una vida efímera ligada a la coyuntura particular que las hace surgir. Las organizaciones que logran persistir durante todo este periodo de movilizaciones son las que han podido presentar alternativas de lucha para cada etapa distinta. Sin embargo, prácticamente en todos los casos la disminución en la presión por la tierra ha significado la disolución de las formas orgánicas del movimiento^[9].

Aunado a lo anterior, algunas ARIC que lograron mantenerse por más tiempo tenían un funcionamiento exclusivamente cupular, por lo que los pequeños productores participaban sólo en la medida en que "confiaban" su producción a dichas ARIC. La mayoría daba este único paso elemental sin otro compromiso o implicación personal o colectiva. Aunque las ARIC oficialistas (Misantla, Plan de Arroyo y Tlapacoyan por ejemplo) no responden a los criterios de verdaderas organizaciones de productores, no dejan de ser sus portavoces, protagonistas esenciales (en tanto únicos!) de los procesos de transformación en el campo. Así, más que una alternativa de organización para el campesino, estas ARIC fueron otro punto de acopio, a la vez que interlocutores que, en un primer momento, llegaron a ser capaces de traducir y transmitir algunas de las aspiraciones y preocupaciones del campesinado hacia las esferas superiores de decisión^[10].

En los años ochenta, la crisis que sufría el país obligó, entre otras medidas, a estabilizar la economía mediante el saneamiento de las finanzas estatales, con la consecuente reducción de recursos públicos para desarrollo rural. En estas circunstancias, fue imperativo crear estrategias alternativas para recuperar el crecimiento del sector agropecuario, por lo que las asociaciones productivas en el campo fueron adquiriendo mayor relevancia en la definición de la política de modernización rural.

Durante el periodo del presidente Salinas de Gortari ya se planteaba a través del Programa Nacional de Modernización del Campo que una de las columnas vertebrales del proyecto de modernización del campo sería la profunda transformación de la partición estatal y el nuevo papel de los organismos públicos en la sociedad rural. La finalidad era que los productores fuesen el factor determinante sobre las condiciones de producción y vida en el campo.

Para llevar adelante su política de modernización, el gobierno salinista impulsó las formas de asociación entre el campesinado y el capital privado mediante diversas reglamentaciones y modificaciones al artículo 27 Constitucional, donde tienen una gran importancia los cambios en la tenencia de las tierras ejidales.

La idea de promover proyectos productivos en el campo, derivados de la asociación entre productores del sector social y empresarios privados, fue justificada por el gobierno por la necesidad de apoyar a los productores del sector social para que desplieguen y aprovechen libremente todo su potencial productivo. Lo anterior constituye una parte fundamental de las reformas al ejido, que pretenden recuperar la rentabilidad de la agricultura del sector social^[11].

Junto a lo anterior, las justificaciones económicas para dichos cambios fueron la reorientación de la política económica hacia el mercado, la apertura comercial y liberalización paulatina con Norteamérica, aunados a la reducción de apoyos del Estado y la fuerza competitiva de los productores agropecuarios de otros países, lo que entre otras cosas implica la necesidad de una mayor integración horizontal y vertical en la producción nacional. Así, se busca reducir los costos de los recursos y aprovecharlos con la máxima eficiencia posible. También se intenta reducir al mínimo el riesgo inherente de los negocios, que en los sectores agropecuario y agroindustrial esta sujeto a grandes variaciones de precios y demanda, pero ahora articulándose a rendimientos, productividad y precios estables en los mercados y ya no a los apoyos y protección del Estado^[12].

Muchas de estas empresas tienen en común que sus socios las inician con entusiasmo y visión de poder mejorar sus condiciones de vida a partir de su propio esfuerzo. Los campesinos se organizan en empresas para poder cubrir necesidades económicas que no pueden satisfacer totalmente en forma individual. Se agrupan para obtener facilidades, servicios y bienes que no se encuentran disponibles, o si lo están, resultan demasiado caros para cada socio como individuo.

Trabajar en colectivo significa construir un sujeto social que organice el trabajo y tome decisiones sobre cómo, cuánto y cuándo producir, así como distribuir los ingresos. Significa reconocer intereses grupales y objetivos comunes que pueden alcanzarse mediante la acción conjunta; y pasar de un nivel individual de decisiones a un ámbito colectivo que limita la libertad individual en aras de un bien común.

Junto a lo anterior, la empresa social, por su carácter, no puede plantearse sólo en términos de rentabilidad y competitividad, como cualquier otra empresa, sino que desde un principio asume objetivos, mas o menos extensos, mas o menos ambiciosos, de bienestar colectivo, de ayuda mutua, de cooperación y de servicio social.

De esta manera, podemos ver que las empresas sociales se organizan generalmente en torno a un objetivo de corto o mediano plazo, vinculado con el bienestar de sus agremiados y que responde a una problemática determinada. Entre otras, resolver necesidades de crédito, servicios o de otro tipo (como la luz, agua potable, alimentos básicos) de los que se carece o que se consiguen muy caros, producir colectivamente algo para tener mayor producción de la que se obtendría si se trabajara individualmente; obtener más fácilmente los insumos que el proceso productivo requiere; conseguir mejores precios para sus productos, etcétera.

Los impulsores del desarrollo de las organizaciones sociales asumen que las personas, sin importar qué tan precarias sean sus condiciones materiales, poseen recursos substanciales: inteligencia, imaginación, la habilidad de sus manos, conocimiento y entendimiento de su contexto local, el deseo y persistencia para mejorar su situación y la capacidad para organizar y llevar a cabo acciones colectivas.

Con el término empresa social se quieren identificar organizaciones que cumplen los siguientes requisitos¹⁷:

- producen valor añadido (valor calculable como diferencia entre lo que reciben por las actividades y el valor de las actividades realizadas),
- producen servicios que implican multitud de relaciones sociales,
- tratan de crear "redes" con otras experiencias del tercer sector,
- tienen como objetivo "relaciones externas positivas" para la comunidad,
- tienen como objetivo la "promoción del desarrollo local",
- tienen como meta desvincularse de la financiación pública,
- tienen como horizonte la promoción de altos valores como la justicia social, la igualdad de oportunidades, la reducción de la desigualdad.

El término empresa social aparece en las últimas deliberaciones que hablan directamente de organizaciones que no tienen finalidad de lucro, no obstante no existe una traducción de este concepto en el ordenamiento jurídico.

¹⁷ http://wwwfamiglia.regione.lombardia.it/Glosario/Español/empresa_social.htm

Quizás también por ello se utiliza hoy para definir la identidad de iniciativas con una relevancia emprendedora que nacen dentro del mundo de las organizaciones que no tienen finalidad de lucro; todos los criterios citados más arriba, de hecho, tratan aspectos característicos de una actividad empresarial conjugándolos con otros que hacen referencia más al universo de valores que Ardigo define como "mundo vital". Tomando en consideración los objetivos, las metas o los horizontes de la empresa social se nota cómo en la definición dada anteriormente se exponen fines análogos, distinguiéndolos en términos de estrategia o modalidades de realización.

Esta última observación corrobora la impresión de encontrarse más frente a un conjunto de criterios con una intención de tipo constructivo que con intenciones descriptivas o definitorias.

TIPOS DE EMPRESAS SOCIALES¹⁸:

Las organizaciones son un *conjunto de personas y recursos relacionados entre sí y con sus atributos para alcanzar un fin común, que interactúa con el contexto y constituye una totalidad*. Pueden clasificarse de la siguiente manera:

Formales: estructuradas con cargos y jerarquías

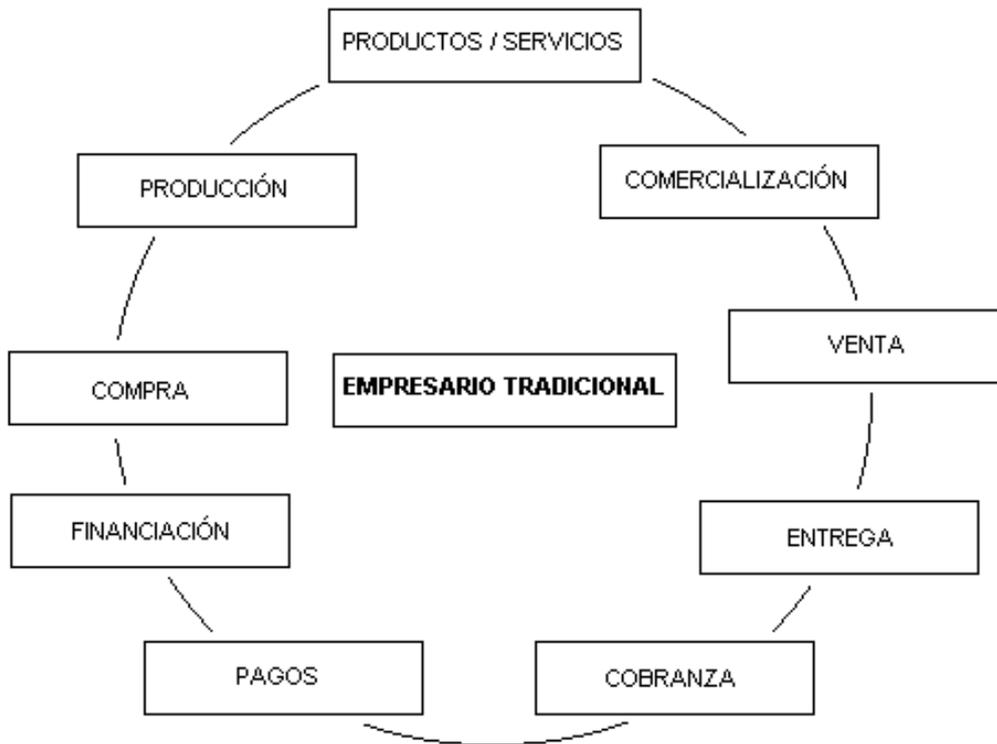
Informales: de organización libre

Primarias: con dedicación completa y emocional

Secundarias: con relaciones de tipo contractual

¹⁸ <http://www.cronica.com.mx>

FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS SOCIALES¹⁹



DEFINICIONES BASICAS PARA LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA SOCIAL²⁰

La Pregunta Del PARA QUÉ Existimos O La Definición De La Misión

La misión de una empresa social es su razón de ser. Tanto si la hemos creado nosotros mismos o si ha sido fundada por un tercero, la institución ha sido creada para algo.

Dos Antecedentes Para Descubrir Su Misión: El Problema Y La Visión

Hay dos antecedentes que es recomendable tener en claro antes de intentar la definición de su misión

Ellos son:

¹⁹ Ibidem

²⁰ http://www.simondecirene.cl/cont_public.htm

- Claridad respecto al problema
- Claridad respecto a su visión.

Veamos cada uno de ellos:

El Problema

¿Cuál es el problema que usted "ve" que existe y que quisiera abordar con su empresa social? ¿Cuál es el problema que queremos resolver?

Para responderla evite las nociones generales y piense de modo lo más acotado posible.

La Visión

Por visión entendemos "la imagen de un estado ideal para su organización, al que se quiere llegar" La visión es su sueño: aquello que reúne sus anhelos, sus principios y valores que tendrá su organización

¿Por qué es importante que usted -y luego todo el equipo- tenga claro lo que es la visión? Porque así como existe un capital (dinero) en las empresas comerciales, que es lo que hace andar la rueda de los negocios, en el mundo social también existe ese capital, y ese capital es la creencia de los fundadores y luego de la gente que está involucrada. Sí. Observe bien lo que hay dentro suyo y en otras instituciones "que han llegado lejos": hay convicción. Se cree en lo que se hace y mientras más se cree, más fuerte es la institución.

No es posible que "algo ande bien" si no se cree en ese algo. La visión es su "creencia" respecto a la organización. Creencia que luego deberá ser compartida por todos quienes constituyen el equipo de trabajo.

Tener claro tanto el problema que abordaremos como la expresión clara y compartida de la visión, nos ayudará mucho para definir o redefinir la misión de nuestra institución.

Cuatro condiciones para una buena definición

1. Expresar lo que queremos brevemente y en forma concreta. Esta exigencia de ser breves nos obligará a apuntar sólo a lo esencial de nuestro anhelo. Tenga presente que el bien que usted puede hacer es necesariamente limitado.
2. Que sea fácil de transmitir: Piense que la misión debe ser capaz de movilizar a gente muy alejada de usted: Voluntarios, trabajadores, beneficiarios, que nunca

participaron en todas las elucubraciones que se tienen para definir una misión.

3. No confundir el PARA QUE con el COMO:

4. Revisar la definición periódicamente: No haga caso de esta recomendación cuando esté elucubrando su Misión. En rigor, escriba su Misión proyectándola para los próximos mil años pero luego, cuando hayan transcurrido unos cuatro o cinco años vuelva a pensarla para los próximos mil.

La fórmula simple

Le proponemos la siguiente prueba: Escriba la misión que tiene o la que está pensando bajo la siguiente fórmula: Misión = Verbo + Mercado determinado Puede parecer algo simple, pero funciona

Dos consideraciones importantes: el beneficiario y el ambiente

El beneficiario: La definición acerca de nuestra misión debe ir de la mano de una definición acerca de cual es nuestro beneficiario elegido. ¿Quién va a ser en definitiva el que va a recibir nuestros servicios?

El beneficiario, o más exactamente el cambio que quiero producir en el beneficiario hace a la razón de ser de la empresa social y muchas veces aspectos tan básicos como: - Quién es mi beneficiario - Qué es lo que quiere y qué es lo que necesita - Qué valora de mí. - Qué está dispuesto a cambiar.

No siempre son planteadas con el rigor que se merece el tema. En la empresa comercial la noción de cliente -que es el equivalente al beneficiario de la empresa social- es medular. ¿Acaso no hemos oído cien veces el dicho "El cliente siempre tiene razón"?

Para la empresa comercial esto es cierto en el sentido que orienta todas sus acciones para captar clientes con miras a satisfacer determinadas necesidades (reales o artificiales) que el cliente tiene. Lo que queremos rescatar en este punto es la importancia con que se le considera al cliente. El cliente es el norte de la empresa comercial, ¿sucede lo mismo con la empresa social? Si bien en el mundo social la necesidad del beneficiario haya sido posiblemente la razón profunda de la creación de la empresa social, en el día a día la necesidad del beneficiario no siempre está presente del modo que lo hace la empresa comercial.

Habíamos dicho que el asistido de una empresa social tiene, a diferencia del cliente de una empresa comercial, una característica que hace más difícil el trabajo; y es que el beneficiario no se expresa.

El cliente de una empresa comercial se manifiesta no comprando, o lo que es más duro, comprándole a la competencia o comprando un sustituto cuando nuestro producto es caro o malo. El asistido de la empresa social rara vez rechazará nuestra asistencia porque: - la mayoría de las veces no tiene otra alternativa - porque no se rechaza lo que es gratis; o - porque rara vez sabemos lo que necesitamos en el ámbito de lo humano. Dado esta característica de nuestro beneficiario, conviene tener mucho espíritu crítico a la hora de analizar quien es él y que es lo que verdaderamente necesita.

Todos los elementos son válidos para indagar acerca de nuestro beneficiario: las encuestas, preguntas a quienes están más en contacto con ellos, el conocimiento personal; verlos actuar, hablar con calma con ellos, contrastar opiniones, etc. Finalmente y para mayor complejidad de las empresas sociales, el beneficiario "no siempre tiene la razón". Si alguien le pregunta a un necesitado acerca de lo que requiere, lo más probable es que la respuesta nos confunda más que nos aclare.

El Ambiente

Entendemos por ambiente al contexto en el que se desenvuelve nuestra empresa social y en particular su misión

El ambiente es una noción abstracta. Recomendamos examinar separadamente los factores necesarios para tratar de abarcar completa y ordenadamente los aspectos que podrán influir en el destino de nuestra empresa social.

El propósito que persigue esta enunciación de factores, es que a la hora de abordar las definiciones básicas de nuestra empresa social, hagamos que el ambiente sea un "facilitador" de nuestros resultados y no un adversario. El cumplimiento de la Misión es una tarea demasiado grande como para tener además, que batallar contra el ambiente.

La pregunta del CÓMO hacerlo o la definición de los medios

Tan importante como el PARA QUE existimos, es el COMO se alcanzará nuestro objetivo. El PARA QUE deja libre la imaginación para tratar de expresar los deseos de los fundadores sin mayores limitaciones.

El COMO en cambio, debe materializar esos deseos en formas concretas. El COMO nos obliga a ser concretos y realistas; nos enfrenta mal que nos pese, a las dificultades que existen en este mundo para hacer realidad los sueños.

Este Medio o *COMO* en realidad, será lo que determine nuestro trabajo diario, nuestro estilo de empresa social y hasta nuestro prestigio frente a la comunidad. (Las buenas intenciones de una Misión, se prueban a través del Medio o *COMO* que convierten esas intenciones en realidad)

La pregunta del CUÁLES brindarnos o la definición de nuestros servicios

Una vez que hayamos elegido los dos o tres Medios a través de los cuales cumpliremos nuestra Misión, debemos desglosar cada uno de ellos de modo de reconocer las distintas partes que comprende ese Medio.

Este desglose o ramificación de los Medios son lo que llamamos los servicios propiamente tal. Descomponer un Medio en las partes que lo conforman nos permitirá no sólo tomar conciencia de lo que estamos entregando a la comunidad, sino que nos permite lisa y llanamente cumplir nuestra Misión. Este es un aspecto muy importante acerca del cumplimiento de la Misión. Se trata de cumplir la Misión no de una manera abstracta y general sino de forma muy concreta, como son los servicios bien brindados.

La pregunta del QUÉ medir o la evaluación de nuestro quehacer

No podemos desconocer que las empresas sociales se enfrentan a una gran dificultad a la hora de querer medir su impacto en la comunidad en donde operan. Pero desgraciadamente esta dificultad muchas veces desalienta cualquier intento de medir resultados y más grave aún, se acostumbra finalmente la institución a no preguntarse por la efectividad de sus servicios, habida cuenta de la dificultad que tiene el tema. Nuestra postura es que existen dos familias, podríamos decir, de respuestas a esta inquietud.

La primera es de unidades de medidas propiamente tales y la segunda, es crear procesos que evalúen nuestro servicio o gestión. Veamos cada una de ellas:

a) En las unidades propiamente tales, podemos distinguir a su vez, dos tipos de medidas:

Primeramente existe la metodología tradicional para medir el impacto de nuestros servicios en el beneficiario. Esto es externo a la empresa social.

Será evaluar por medio de encuestas o de observaciones de alguien tercero, si acaso se han logrado los cambios que nos proponíamos en el asistido.

En segundo término, se trata de medir la calidad con que estamos entregando nosotros el servicio, pensando que en la medida que lo entreguemos mejor, los efectos que estaremos logrando serán probablemente, mejores.

Esta es una medida interna de la empresa social y el trasfondo de ella es creer que si no se verifica constantemente la forma en que se brinda nuestro servicio, poco a poco se irá entregando con más deficiencias saliendo nuestro beneficiario perjudicado por nuestra propia falta de diligencia

ESTRUCTURAS DE UNA EMPRESA SOCIAL²¹

En primer lugar nos referiremos a la estructura organizacional; entendemos por esto al cuadro más básico de la organización: su organigrama, las responsabilidades de cada cargo y las jerarquías de la organización.

En segundo lugar, veremos las tres áreas que conforman toda empresa social, es decir:

- El área de servicios
- El área de captación de recursos
- El área de administración

Finalmente entregaremos un panorama legal propio de las empresas sociales

Estructura Organizacional

La estructura organizacional es el ordenamiento de jerarquías y tareas que requiere todo grupo humano que trabaja por y para un fin determinado. La forma en que se expresa la organización en un cuadro llamado organigrama.

El Organigrama, Criterios Para Establecerlo

En el organigrama deben estar reflejadas todas las actividades de la empresa. Si usted quiere hacer el organigrama de su empresa social, le sugerimos que siga los siguientes siete criterios

- 1-Unidad de mando: Cada persona debe responder a un único jefe. Si no es así, inevitablemente habrá confusión
- 2.-Un jefe puede tener tantos subordinados como pueda controlar su desempeño. Esto significa un número más bien reducido de subordinados.

²¹ Ibidem

3.-Cada cargo provee información "hacia arriba" y solicita información "hacia abajo" de la organización.

4.-El organigrama es un cuadro de cargos. Esto significa que antes que pensar en personas debe pensarse en cargos. Primero se definen las necesidades y luego se eligen las personas idóneas para cumplir las tareas respectivas.

5.-Que el organigrama sea un cuadro de cargos también significa que debe construirse aún no teniendo los fondos para contratar a quien va a ocupar ese cargo. El organigrama es un ordenamiento respecto de quienes están y quienes faltan.

6.-Es necesario tener claro que cada área dentro de la organización es en sí una pequeña empresa social de modo que deberá construirse respondiendo a las preguntas características: ¿Cuál es su papel?, ¿a quién da servicio?, ¿en base a qué se la juzgará?, ¿quién es el responsable?, etc.

7.-El organigrama debe darse a conocer de modo que cada persona sepa su responsabilidad y su dependencia. Pero debe darse a conocer con prudencia, porque la mayoría de las veces la gente cree estar mucho más "alto" de lo que verdaderamente esta

Áreas Básicas De Un Organigrama En Una Empresa Social

Veremos ahora una descripción de las áreas del organigrama básico que planteábamos para una empresa social

El Directorio: Respecto al directorio hay tres nociones importantes a tener en cuenta: - La primera es que todo directorio refleja el "espíritu de fundación", haya sido o no ese directorio el fundador de la institución. El directorio tiene la noble tarea de mantener "encendida la antorcha fundacional" ante la organización, el beneficiario y la sociedad.

El Presidente Un elemento fundamental del directorio es su presidente. El presidente representa a la institución en el sentido más amplio de la palabra y tiene una visión general de la empresa social.

Las responsabilidades mínimas que debe tener el presidente si quiere tener un ejercicio eficaz de su mandato son las siguientes

1.- Manejo del directorio: Para que un grupo de gente funcione como cuerpo, por más aptos que sean individualmente, deben tener una guía, un coordinador de ellos.

El manejo de las sesiones de directorios es la función de un presidente.

2.- El presidente representa la imagen de la institución. Es en el amplio sentido de la palabra, un relacionador público: Frente al gobierno, a los empleados, frente a su asistido, a los medios de comunicación, y a las otras entidades que tienen vínculos con la institución que dirige.

3.- Proyecta la institución: Un presidente debe responder a la pregunta, en dónde estaremos en tres años más y debe ir orientando a la organización a esa meta. Para ello debe mirar la institución como conjunto y periódicamente se preguntará por los cambios internos que se van dando en ella, así como por las nuevas tendencias sociales y técnicas que la afecten.

Comité administrativo

El comité de administración es la porción del directorio que se reúne con mayor frecuencia y que se aboca a la marcha regular de la empresa social. Estará integrado por: - la presidencia - la gerencia o secretaría ejecutiva - él o los directores administrativos. Los comités se constituyen cuando la empresa social adquiere un cierto tamaño y su administración por lo tanto se vuelve más compleja.

La Gerencia General o secretaría ejecutiva Toda empresa social debe tener un secretario(a) ejecutiva que no es otra cosa que el (la) gerente general de la empresa comercial. Su cargo representa la última instancia ejecutiva, o dicho en otros términos, es él o la responsable final de la ejecución de un determinado plan. Normalmente se dice que el gerente general de una empresa tiene cuatro funciones.

Las cuales son:

Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar

ÁREA DE SERVICIOS

Será el equipo humano que lleva a cabo la razón de ser de la institución. Es el corazón de la empresa social, porque en la buena entrega de nuestros servicios se juega nuestro buen o mal cumplimiento de la misión.

Un Criterio Para Administrar Los Servicios

Los servicios que brinda nuestra institución son la materialización de la misión propuesta. Su importancia entonces está precisamente en que de ellos depende el cumplimiento de la misión

De allí que el conjunto de servicios que entreguemos será a fin de cuentas, nuestra misión. En este mismo sentido, podríamos decir que para que efectivamente se logre cumplir una misión, se deberá haber brindado previa y satisfactoriamente cada uno de los servicios que ofrece nuestra empresa social.

Desglose Y Descripción De Los Servicios

Una vez que hayamos determinado nuestro beneficiario y el servicio que le daremos debemos desglosar ese o esos servicios detalladamente para reconocer con exactitud el total de actividades que lo conformará.

La Medición De Nuestros Servicios

Como hemos dicho anteriormente, una de las debilidades organizativas que tiene la empresa social respecto de la comercial, es su dificultad en la medición de lo que hace. Una vieja máxima de administración dice "que si no se puede medir, no se puede manejar"

Precisamente por esto, se deben redoblar los esfuerzos por encontrar "unidades de medidas" que nos permitan saber si estamos acercándonos a la misión o simplemente estamos dándonos vueltas alrededor de ella.

Evaluación De Nuestros Servicios

La evaluación de nuestros servicios es la culminación del área. Si al final de todo nuestro trabajo no nos damos el tiempo suficiente para evaluar su cumplimiento -y eventualmente corregirlo-, la verdad es que todo lo que hayamos hecho puede que no nos sirva para nada

Se establecen unidades de medidas de nuestro servicio y se los costea -ya lo veremos más adelante- únicamente para llegar a evaluarlos. La evaluación es la diferencia entre lo que pensábamos que iba a suceder y lo que finalmente ocurrió.

La evaluación recién empieza cuando se pregunta uno: "¿Porqué ocurrió esto si yo pensaba que ocurriría tal otra cosa?" La respuesta a esta pregunta es propiamente la evaluación. Se evaluará entonces cuando:

- 1.- Nos hagamos la pregunta de por qué se produjo una diferencia entre lo que estimamos y la realidad.
- 2.- Cuando se descubren las causas de esas diferencias.

3.- Cuando se corrigen esas causas para esperar que al mes siguiente las cosas se comporten como pensamos (o bien aprendamos que estábamos equivocados y cambiemos nuestra estimación para el mes siguiente).

Los Costos De Nuestros Servicios

Es fundamental identificar y calcular cuáles son los costos de nuestros servicios, para ayudarnos en su planificación y control, y de esta manera, ser una guía para la toma de decisiones

En este tema de los costos, queremos tratar dos nociones fundamentales que le resultaran muy útiles para su análisis:

- La noción de costos fijos y variables
- La valorización de los servicios y su consecuencia en los costos

ÁREA DE CAPTACIÓN DE RECURSOS

La captación de recursos es una tarea permanente de la empresa social y no algo que se activa esporádicamente para captar un fondo o atender a un voluntario que nos golpea la puerta. El área comienza con el director de recursos y el cargo permanente en la ejecución es elegido por el directorio

Por área de Captación de Recursos, entendemos al grupo humano que tiene por fin allegar recursos a nuestra empresa social. Pero es más que eso: como decíamos en la estructura organizacional, antes que captar recursos debe entenderse esta área como aquella que se abre a la sociedad para que participe en la tarea de ayudar a los que sufren, al medio ambiente, al arte, o a cualquier otro fin que tenga la empresa social

Efectivamente, una institución social jamás logrará su misión -sea ésta cual sea- si no es capaz de convocar a la sociedad para que de alguna manera, se sume a su causa. Observe usted que toda institución no sólo trabaja en una obra determinada si no es también vocera de ella frente a la sociedad.

¿Sería imaginable una entidad social que no requiriera fondos, ni voluntarios, ni hiciera esfuerzo alguno por convencer a la gente de lo noble de su misión?

No, verdad, las empresas sociales son de suyo abiertas y lo que se trata aquí precisamente es de sistematizar esa apertura a la comunidad, con la misma energía y entusiasmo que nos convoca el beneficiario.

Toda institución social debe ser vista como que la sociedad ha delegado en ella la defensa o promoción de una determinada causa, para lo cual la autoridad le permite convocar a la comunidad a que participe en ella

Vistas las cosas de este modo, convocar a la sociedad es una labor previa a toda captación, lo que ocurre en la práctica es que esa convocatoria se traduce finalmente en captación de recursos: sean estos humanos (voluntariado) o económicos (financiamiento)

La captación de recursos es tal vez el área más sensible de la empresa social. Noventa y nueve de cada cien empresas sociales requieren más fondos de los que tienen. Esto podrá deberse a:

- la enorme tarea que abordan,
- un manejo de fondos que no siempre privilegia su uso racional, o bien a
- que no está desarrollada el área de captación de fondos

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

Es el grupo de gente responsable de poner a disposición los recursos humanos y materiales que hagan posible el cumplimiento de la misión. Esto significa que tiene a su cargo la estabilidad financiera, los compromisos legales, los requerimientos de equipos y materiales, el buen clima laboral, las adquisiciones, etcétera, que permitan que sus colegas del área de Servicios y de Captación de Recursos cumplan su cometido

Descripción De Cargos. Criterios Para Describir Los Cargos

Junto con la elaboración del Organigrama se deben definir las tareas y responsabilidades de cada una de las áreas definidas en el organigrama.

Esta descripción de cargos o tareas debe estar suficientemente clara
Todo cargo debe contener a lo menos los siguientes tres elementos:

- Claridad respecto de lo que se pide
- Posibilidad de ascenso
- Clima laboral agradable

Una vez definida la descripción de los cargos, se debe estudiar el perfil de las personas apropiadas para realizar las tareas

La descripción de cargos es la única manera de evitar conflictos o zonas grises en la organización. En empresas sociales, en donde convive el voluntario con el personal rentado, y en donde a veces por no herir al otro, no se especifica con

claridad el rol de cada uno, la descripción de cargos es indispensable para lograr la armonía de la organización.

Si no se determinan con cierto rigor los cargos y responsabilidades en el organigrama, será el beneficiario una vez más, quien va a recibir las consecuencias negativas de estas indeterminaciones.

El "Alma Mater"

Un casillero que en ocasiones no aparece formalmente en los organigramas, pero que sin embargo, esta presente en casi todas las empresas sociales ocupando un lugar fundamental, es el llamado Alma Mater

¿Quién es el Alma Mater? Suele ser el fundador o la fundadora de la empresa social o su heredero/a; y si no es ninguna de las anteriores, es en todo caso la persona que de hecho es el "motor" de la empresa social.

Pero la existencia del Alma Mater es también una moneda de dos caras: si bien nadie puede dejar de reconocer que es el alma de la institución, la verdad es que no se puede olvidar que a menudo el Alma Mater trae también consecuencias negativas en lo que a la organización se refiere

Es como si aquellas virtudes que le permitieron fundar o sacar adelante una empresa social, se volvieran en contra de la organización y entonces, aquella indispensabilidad que le reconocíamos se convierte en dependencia; el ímpetu que se requiere en un comienzo, derive en una peligrosa falta de delegación; su visión y convencimiento termine por transformarse en un dañino personalismo que ahogará a la organización.

El Recurso Humano

Si pretendemos crear organizaciones o estructuras, obviamente no se puede prescindir de personas que las construyan y trabajen en ellas. Con mucha frecuencia se suele caer en un círculo vicioso que es más o menos así: "No tengo gerentes porque no tengo dinero. No tengo dinero porque no tengo gerentes" Efectivamente, éste es un círculo que cuesta romper.

Una empresa social no es una creación unipersonal; es fundamentalmente una sociedad de gente afín; incluso la ley así lo contempla:(una corporación o una ONG tiene como exigencia un número mínimo de socios para poder constituirse). Así entonces, vea que necesita y trate de llenar los cargos con conocidos que se puedan sumar a la causa.

El Desempeño Laboral

Como para terminar con la noción de estructura organizacional, analizaremos brevemente un aspecto que habitualmente se deja de lado por "difícil de hacer", que es la discusión acerca del desempeño de quienes trabajan en la empresa social.

La verdad es que si se evita la evaluación de desempeño por aburrido, difícil o cualquier otra causa, nos estamos quedando sin una importante herramienta de corrección. La práctica demuestra, que no sólo se consiguen mejoras en el servicio brindado, sino que promueven la armonía organizacional. Veamos sucintamente tres aspectos del desempeño

a) Importancia de la evaluación del desempeño La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación respecto de su desempeño. La evaluación del desempeño ofrece: - una oportunidad para que el jefe y el funcionario se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo y, - constituye la base sobre la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneraciones.

b) Etapas de la evaluación del desempeño

Definición de la tarea: significa asegurarse de que el jefe y el funcionario están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de la tarea.

- ✓ Evaluación del Desempeño: Significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno.
- ✓ Retroalimentación: la evaluación del desempeño requiere por lo general de una o más conversaciones, durante las cuales se comentan el desempeño y progreso del funcionario y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera.

c) Métodos de Evaluación: Evaluar el desempeño puede ir desde una conversación hasta un complejísimo modelo matemático que no es del caso detallar. Aquí esbozamos algunos métodos para su más amplia consideración sobre el modo que lo puede hacer

- ✓ Escala Gráfica de Evaluación: es la técnica más sencilla y más popular. Consiste en listar clasificadas por prioridad, las principales responsabilidades que se van a evaluar tomadas de la descripción de la tarea, y un rango de desempeño de cada una de ellas desde insatisfactorio hasta excepcional.
A los funcionarios se los califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño para cada característica

- ✓ **Alternancia de la Clasificación:** consiste en clasificar a los subordinados desde el mejor al peor con respecto a alguna característica. Luego se debe listar a todos los funcionarios ponderando sus resultados respecto a cada una de las características
- ✓ **Comparación de Pares:** consiste en comparar a los funcionarios respecto de sus pares, esto ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz. Por cada característica definida, se compara al funcionario con sus pares.
- ✓ **Incidente Crítico:** es un sistema complementario de los anteriores; consiste en que el supervisor lleva una hoja con anotaciones positivas y negativas respecto del desempeño laboral de la persona, con esto cuenta con información más objetiva para realizar su evaluación final.
- ✓ **Administración por Objetivos:** consiste en adoptar objetivos medibles específicos para cada persona y después comentar periódicamente su progreso hacia esos objetivos. La base de este método es la comunicación abierta, la cual fomenta el compromiso del personal para alcanzar las metas. La gran dificultad de este método es la capacidad para definir objetivos claros, medibles y acordados tanto por supervisor como subordinado.

En la práctica, cualquier método que la empresa ocupe es bueno y bueno es que lo mantenga a lo largo del tiempo. La evaluación de desempeño es una costumbre que debe implantarse; con el tiempo usted irá observando como mejora el ambiente de trabajo y su rendimiento

LA COOPERATIVA, UNA EMPRESA SOCIAL²²

Vamos a abordar la iniciativa social desde una perspectiva amplia, como un conglomerado de asociaciones heterogéneo, diverso y múltiple. No se excluyen las asociaciones de autoayuda, las asociaciones de afectados ante cualquier problema, las asociaciones vecinales, deportivas o la mayor parte de las asociaciones ciudadanas, de jóvenes, de personas mayores, los sindicatos, cooperativas sociales, etc. Una gran parte suelen ser asociaciones pequeñas, poco complejas en su organización y que tienden hacia la especialización en torno a un tema, estando además localizadas en un territorio muy concreto.

En general, aunque algunas de estas asociaciones realizan una labor en favor de sus asociados están contribuyendo a la resolución de los problemas y al bienestar social de grupos mucho más amplios, trascendiendo los resultados que obtienen más allá del propio grupo, transmitiendo estas mejoras a la comunidad.

²² <http://www.iniciativasocial.net/clasificacion.htm>

Es más, están ayudando a desarrollar un tejido denso de redes ciudadanas que contribuyen a una sociedad civil más pujante y organizada (Gíl, 1990) [1]

No podemos olvidar que la iniciativa social, o tercer sector, es un concepto muy criticado y cuestionado, ya que algunos autores se plantean si realmente podemos hablar de un tercer sector en contraposición al Estado y al Mercado. El Estado y el Mercado están claramente definidos y conocemos sus características, pero en el caso de la iniciativa social nos encontramos ya con una primera dificultad al estar definido por aquello "*que no es*": No es Estado (no gubernamental), no es mercado (sin ánimo de lucro). Además se podría hablar de un cuarto sector, si consideramos el tercer sector como propio de las relaciones familiares y de amistad y el cuarto sector la solidaridad desarrollada a través de organizaciones, incluso se habla de un quinto sector si se realiza la división entre autoayuda y beneficiarios externos a la organización (Smith, 1991) [2]

Definirlo sólo por lo negativo es demasiado pobre, no se da idea de las características de aquello que se está definiendo. Esto nos muestra la dificultad que existe para delimitar un perfil propio y precisar una actividad común a todas aquellas organizaciones y asociaciones que se agrupan bajo esta denominación. Es un conglomerado de agrupaciones, asociaciones, organizaciones y movimientos con múltiples elementos que los diferencian entre sí, y donde es muy difícil establecer características comunes. Además, se trata de un sector que se define por su diferencia al Estado y al Mercado y sin embargo cada vez son más las implicaciones que mantiene con ambos.

Así, por ejemplo, algunas de las entidades que se consideran englobadas dentro de este sector sólo en sentido poco estricto podría afirmarse que no tienen ánimo de lucro, ya que funcionan como auténticas empresas de servicios y sus características son más propias de una empresa que de una ONG. En cuanto a su carácter no gubernamental parece más claro, pero en ocasiones dada la progresiva vinculación de este tipo de organizaciones al sector público a través de la gestión indirecta de servicios y de las subvenciones que reciben del mismo la frontera se diluye.

Algunas características del tercer sector:

Son grupos artificiales con un mínimo de permanencia y organización.

- ✓ Existe un consenso entre sus miembros sobre sus objetivos y fines.
- ✓ Legalmente no pueden repartir beneficios entre sus socios (James y Rose Ackerman, 1986). [4]
- ✓ Tratan de lograr la mejora del bienestar de colectivos o comunidades, no de obtener beneficios para individuos específicos.
- ✓ El voluntariado en cualquiera de sus formas es su base fundamental (Funes, 1993). [5]

- ✓ Obtienen una parte de sus ingresos en mayor o menor media de donaciones, tanto públicas como privadas (Martínez, 1994). [6]
- ✓ En líneas generales, disponen de una base social. Sus raíces están en la solidaridad y el altruismo en mayor o menor grado desinteresado.
- ✓ Representan los intereses de colectivos y/o comunidades más o menos extensas.
- ✓ Son organizaciones privadas pero orientadas hacia los demás, son "*privadamente públicas*" (Giner y Sarasa, 1995) [7], esto implica que no estén jurídicamente relacionadas con la Administración pública.
- ✓ Están gobernadas autónomamente, disponen de sus propios órganos de gobierno y no están controladas por entidades exteriores (Salamon y Anheir, 1992) [8].
- ✓ Aun reconociendo la debilidad teórica del concepto y las dificultades que existen para su definición, debemos reconocer que es un espacio no ocupado ni por el Estado ni por el Mercado, que actúa como garantía de un "*pluralismo cultural*" (Rose, 1954) [9], donde múltiples intereses colectivos pueden reivindicarse, con unas características propias - aunque como vimos se diluyen en situaciones fronterizas - y con unas funciones que le son propias, aunque pueden no ser exclusivas, como por ejemplo:
 - ✓ Mediación social.
 - ✓ Sensibilización ciudadana hacia una mayor solidaridad colectiva.
 - ✓ Dinamismo del tejido social.
 - ✓ Contribuyen a la organización de una sociedad civil más pujante y activa.
 - ✓ Crean redes de solidaridad.
 - ✓ Se enfrenta con los fallos del Mercado y del Estado y con sus efectos no deseados.

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

- Grupos artificiales.
- Consenso entre sus miembros en torno a objetivos y fines.
- No pueden repartir beneficios.
- Mejora del bienestar.
- El voluntariado es su base fundamental.
- Logran sus ingresos básicamente de donaciones públicas y privadas.
- Disponen de una base social.
- Se basan en la solidaridad.
- Representan intereses colectivos.
- Son privadamente públicas.
- Están gobernadas autónomamente

FUNCIONES GENERALES

- Aportar innovaciones.
- Descubrir problemas
- Prestar servicios.
- Actuar como defensor.
- Garantizar valores.
- Sensibilizar
- Estructura mediadora.

Así, podemos definir el Tercer Sector, como "... el formado por aquellas entidades de carácter voluntario que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana y reguladas de forma autónoma, persiguen por medio de la intervención en la política social en sentido lato contribuir a aumentar los niveles de calidad de vida y bienestar a través de un progreso social solidario" (de Lorenzo, 1996) [10].

Sin embargo para otros el tercer sector no deja de ser una mera convención carente de todo sentido teórico y práctico y que no cuenta con un espacio propio sino que va realizando incursiones en distintos escenarios "En la actualidad, la pluralidad de modalidades que se observan en el voluntariado ha roto el esquema del tercer sector y en su lugar empieza a diversificar transversalmente sus modos de existencia; hay un voluntariado que se organiza y ejerce en el interior del escenario de los mundos vitales, otros por el contrario se organizan y se ejercen en el interior del escenario del mercado, y otro en el interior del escenario del Estado" (García y Comes, 1995) [11].

*¿Qué es la Cooperativa de Trabajo Asociado?*²³

La cooperativa asocia a personas naturales, con capacidad legal y física para desarrollar una actividad, cuyo objeto es proporcionar a los socios puestos de trabajo para producir en común bienes y servicios para vender a terceros.

En definitiva, se trata de una libre asociación de trabajadores que quieren generar una riqueza socialmente útil, mediante una gestión democrática que reparte excedentes en función de la valoración del trabajo aportado y no del capital, y que practica la formación permanente de sus miembros en un marco de solidaridad.

Normativa Aplicable

Las cooperativas constituidas en Comunidades Autónomas que aún no han asumido competencias en materia de cooperativas se regulan por:

- Ley 3/1.987, de 2 de abril, General de Cooperativas
- Ley 20/1.990, de 19 de diciembre, sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas.

Las cooperativas constituidas en Comunidades Autónomas que han asumido competencias en materia de cooperativas se regulan por:

- Ley de la Comunidad Autónoma que nunca puede contravenir lo dispuesto en Ley 3/1.987, de 2 de abril, General de Cooperativas, ley que actúa como supletoria.

²³ <http://www.coceta.com/OOCC/ucotar/uco05.htm>

- Ley 20/1.990, de 19 de diciembre, sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas.

Quiénes Integran Las Cooperativas De Trabajo Asociado?

Socios Cooperativistas.

Según la Ley General de Cooperativas, para formar una Cooperativa de Trabajo Asociado se necesitan un mínimo de *cinco* personas naturales. Estas personas deberán reunir los siguientes requisitos legales:

- ✓ Aportar la cantidad mínima obligatoria fijada en los Estatutos.
- ✓ Ser mayor de 16 años.
- ✓ Pasar el período de prueba, si está previsto en los Estatutos.

Asalariados.

Son trabajadores contratados por la cooperativa. El número de trabajadores asalariados con contrato por tiempo indefinido no podrá ser superior al 10% del total de los socios. Si son menos de diez podrá acogerse, por otra parte, a los beneficios establecidos en las diferentes modalidades de contratación temporal.

Asociados.

Podrán ser asociados tanto las personas físicas como las jurídicas, públicas o privadas, siempre que se prevea su existencia en los Estatutos de la cooperativa. Una persona no puede ser socio y asociado de manera simultánea.

Para adquirir la condición de asociado es necesario desembolsar la aportación mínima al capital social que fijen los Estatutos. Sus aportaciones devengan el interés pactado

Los asociados tienen derecho a darse de baja en la cooperativa con reembolso de sus aportaciones.

Obligaciones y Derechos de los Socios

Las Obligaciones de los socios se establecen en la Ley General de Cooperativas, y en los Estatutos Sociales. Básicamente son:

- ✓ Participar en la actividad empresarial que desarrolle la cooperativa.
- ✓ Participar en las actividades de formación.
- ✓ Efectuar el desembolso de las aportaciones.
- ✓ Asistir a las reuniones de los órganos sociales.
- ✓ Aceptar los cargos para los que sean elegidos.

- ✓ Cumplir los acuerdos que adopten válidamente los órganos sociales.
- ✓ Guardar secreto sobre asuntos y datos cuya divulgación pueda perjudicar a la cooperativa.

Los Derechos, entre otros, son:

- ✓ Participar en la actividad empresarial y societaria, pudiendo elegir y ser elegido. para los cargos de los órganos sociales.
- ✓ Formular propuestas y participar con voz y voto en los órganos sociales.
- ✓ Estar informado sobre cualquier aspecto relativo a la cooperativa.
- ✓ Percibir en plazo no superior al mes, anticipos laborales a cuenta de los resultados finales del ejercicio económico y al retorno cooperativo.
- ✓ Al disfrute de vacaciones, descanso semanal, fiestas, permiso o excedencias en los términos previstos en la Ley y en los Estatutos.
- ✓ A los beneficios de la Seguridad Social, pudiendo optar la cooperativa por el Régimen General o por el de Autónomos.
- ✓ Darse de baja voluntariamente en la cooperativa en cualquier momento, mediante preaviso por escrito al Consejo Rector, con el derecho a la actualización y reembolso de las aportaciones con las correspondientes deducciones, si proceden.
- ✓ A la devolución inmediata de las aportaciones en caso de baja obligatoria por causas económicas, tecnológicas o de fuerza mayor, salvo previsión estatutaria distinta.

¿Cómo funciona una Empresa Cooperativa de Trabajo?

Vertiente Social:

La *Asamblea General* está compuesta por todos los socios de cooperativa debidamente reunidos. Es el máximo órgano de expresión de la voluntad social de la misma.

Puede debatirse en Asamblea General cualquier asunto que la Ley no considere competencia exclusiva de otro órgano social, y adoptar acuerdos obligatorios para todos los socios.

Se distingue entre:

- ✓ *Asamblea General Ordinaria*: convocada dentro de los seis meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio económico, para examinar la gestión social, aprobar, si procede las cuentas anuales, resolver sobre la imputación de los excedentes o de las pérdidas y establecer la política general de la cooperativa.

- ✓ *Asamblea General Extraordinaria*: convocada en cualquier momento, por un número mínimo de socios, por el Consejo Rector o por los Interventores, para resolver sobre asuntos no reservados a la *Asamblea General Ordinaria*.

Los socios pueden acudir personalmente a la asamblea, o hacerse representar por otra persona. Cada socio dispone de un voto, con independencia del capital aportado, y en general, los acuerdos se adoptarán por más de la mitad de los votos válidamente expresados.

En la asamblea se pueden examinar todos los asuntos propios de la cooperativa y es obligatorio convocarla para:

- ✓ Nombrar y revocar a los miembros del Consejo Rector, del Comité de Recursos y de los Interventores y Liquidadores.
- ✓ Examinar la gestión social, aprobar las cuentas anuales y distribuir los excedentes o imputar las pérdidas.
- ✓ Establecer nuevas aportaciones obligatorias al capital social y actualizar las existentes.
- ✓ Modificar los Estatutos de la cooperativa.
- ✓ Decidir la fusión, escisión o disolución de la cooperativa.

El Consejo Rector es el órgano de gobierno, representación y gestión de la cooperativa con carácter exclusivo y excluyente.

Está compuesto por el número de socios que se indique en los Estatutos Sociales, número que no puede ser inferior a tres (Presidente, Vicepresidente y Secretario). Su mandato tiene una duración máxima de cuatro años, pudiendo ser reelegidos indefinidamente, salvo que los Estatutos establezcan lo contrario.

Entre sus funciones destacan:

- Representar legalmente a la cooperativa en todas las actuaciones frente a terceros, tanto judiciales como extrajudiciales.
- Convocar la *Asamblea General Ordinaria* en tiempo y forma.
- Y todas aquellas funciones que no estén encomendadas por Ley o por los Estatutos a otros órganos sociales.

Los Interventores constituyen el órgano de fiscalización de la cooperativa. Está compuesto por un número de miembros que varía de uno a tres, elegidos por la *Asamblea General*, de entre los socios de la cooperativa, pudiendo ser reelegidos indefinidamente.

Su principal función es la censura y emisión del Informe de las Cuentas Anuales, previo a la aprobación de las mismas en la *Asamblea General Ordinaria*.

El Comité de Recursos, en las cooperativas de primer grado, y si lo prevén los Estatutos, es el encargado de tramitar y resolver los recursos contra sanciones a socios y asociados acordadas por el Consejo Rector y los demás recursos previstos en la Ley o los Estatutos.

Está compuesto por al menos tres miembros elegidos por la Asamblea General entre los socios, en votación secreta y por un período de dos años, pudiendo ser reelegidos. El cargo de miembro del Comité de Recursos es incompatible con cualquier otro cargo de elección en la cooperativa.

Las Comisiones, Comités y Consejos Especializados. Las funciones de estos órganos intermedios, si se crean, son la de interpretar, estudiar o proponer iniciativas o sugerencias que ayuden al mejor funcionamiento de la cooperativa y fortalezcan su vertiente empresarial. Sus informes son preceptivos pero nunca vinculantes para los demás órganos.

Vertiente Empresarial:

Engloba un organigrama empresarial idéntico al de cualquier empresa. Está compuesta por los socios, pero desde la perspectiva de la actividad o función que cada uno realiza dentro de la empresa.

Hay un equipo de dirección con un Director o Gerente al frente, que se responsabiliza de la gestión empresarial (producción, administración, comercial, financiero, etc.).

Régimen Económico

Financiación.

Para formar una cooperativa los socios tienen que aportar los recursos necesarios para la actividad empresarial, bien por sí mismos (fondos de la cooperativa), o bien a través de fuentes externas (préstamos y créditos de entidades financieras, privadas o subvenciones públicas, etc.).

Capital Social (aportaciones de los socios).

En la actual Ley General de Cooperativas no se exige Capital Social mínimo y ningún socio puede tener más del 25% de dicho capital. No hay límite ni mínimo ni máximo para formar ese capital, pero hay que fijar una cifra mínima en los Estatutos.

Las aportaciones que realizan los socios quedan acreditadas en títulos o libretas de participación nominativas. Las aportaciones pueden ser obligatorias y voluntarias, pudiendo establecerse también cuotas de ingreso o periódicas que no se incorporan al Capital Social, ni son reintegrables. Las participaciones pueden devengar un interés.

Los Excedentes (Ganancias).

Al término del ejercicio económico, el Consejo Rector confeccionará el Balance y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, la Memoria Explicativa y la propuesta de distribución de excedentes o imputación de pérdidas.

Los Excedentes Netos del ejercicio se aplicarán a dotar unos Fondos Obligatorios. El resto (excedentes disponibles) pueden:

- Entregarse a los socios (retorno) en proporción a su actividad cooperativizada, nunca en proporción a su participación en el Capital Social.
- Incrementar los Fondos Obligatorios o Voluntarios.
- O, en su caso, destinarse a la participación en los resultados de los trabajadores asalariados.

Fondos Obligatorios.

- Fondo de Reserva Obligatorio: destinado a la consolidación, desarrollo y garantía de la cooperativa.
- Fondo de Educación y Promoción: destinado a actividades de formación y educación de los socios y trabajadores de la cooperativa, a la promoción cultural y social del entorno, y a las relaciones ínter cooperativas.

Estos fondos son irrepartibles entre los socios, incluso en caso de disolución de la sociedad.

Dotación de Fondos.

Al Fondo de Reserva Obligatorio y/o al Fondo de Educación y Promoción, una cuantía global del 30%.

Al Fondo de Educación y Promoción cuando el Fondo de Reserva Obligatorio alcance el 50% del Capital Social, un 5% y cuando el Fondo de Reserva Obligatorio sea superior al doble del Capital Social, al menos un 10%.

El resto conforme acuerde la Asamblea General o los Estatutos, pudiendo constituirse un Fondo de Reserva Voluntario.

Las pérdidas se imputarán al Fondo de Reserva Obligatorio, al Fondo de Reserva Voluntario, en caso de existir y a los socios.

Responsabilidad Por Deudas.

Los socios no responderán personalmente de las deudas de la cooperativa, salvo que los Estatutos dispongan lo contrario.

Anticipo laboral.

Se percibe periódicamente una cuantía similar a las retribuciones de la zona y sector de actividad y según puesto de trabajo o categoría profesional. Los anticipos son a cuenta del resultado (anual) del ejercicio económico.

Régimen Fiscal

De acuerdo con la Ley sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas, a efectos tributarios cabe distinguir entre:

- Cooperativas Protegidas: todas las cooperativas constituidas conforme a la Ley General de Cooperativas y que no incurran en una causa de pérdida de la condición de cooperativa protegida.
- Cooperativas Especialmente Protegidas: Cooperativas de Trabajo Asociado, Cooperativas Agrarias, Cooperativas de Explotación Comunitaria de la Tierra, Cooperativas del Mar, y Cooperativas de Consumidores y Usuarios

BENEFICIOS TRIBUTARIOS RECONOCIDOS A LAS COOPERATIVAS

COOPERATIVAS PROTEGIDAS.

Impuesto Sobre Transmisiones Patrimoniales Y Actos Jurídicos Documentados

- Exención operaciones societarias.
- Exención en la constitución y cancelación de préstamos, incluso los representados por obligaciones.
- Exención de bienes y derechos que se integren en el Fondo de Educación y Promoción.

Impuesto Sobre Sociedades

Tipo del 20% para resultados cooperativos.

Deducción creación de empleo por la admisión de socios trabajadores.

Libertad de amortización del activo fijo nuevo, adquirido en los tres primeros años de existencia de la cooperativa.

Tributos Locales

Bonificación del 95% del Impuesto sobre Actividades Económicas.

Bonificación del 95% sobre Bienes e Inmuebles de Naturaleza Rústica.

Impuesto General Sobre El Tráfico De Las Empresas

Exención para las operaciones que realicen las Cooperativas entre sí, o con los socios, en Canarias, Ceuta y Melilla.

Operaciones De Fusión Y Escisión

Beneficios Fiscales, en su grado máximo, según lo dispuesto en la Ley 76/1980.

COOPERATIVAS ESPECIALMENTE PROTEGIDAS

Todos Los Reconocidos A Las Cooperativas Protegidas

Impuesto Sobre Transmisiones Patrimoniales Y Actos Jurídicos Documentados

Exención para la adquisición de bienes y derechos destinados directamente al cumplimiento de sus fines sociales y estatutarios.

Impuesto Sobre Sociedades

Bonificación del 50% sobre la cuota íntegra.

Cooperativas de segundo y ulterior grado

Dos o más cooperativas de la misma o de distinta clase pueden, para el cumplimiento y desarrollo de fines comunes de carácter económico, constituir Cooperativas de segundo o ulterior grado.

Las cooperativas, ya sean de primer o de segundo o ulterior grado, pueden contraer vínculos societarios o formar consorcios con otras personas físicas o jurídicas con el fin de conseguir el objetivo social cooperativo.

ALGUNAS CLASIFICACIONES DE LAS COOPERATIVAS COMO EMPRESA SOCIAL²⁴:

La heterogeneidad de este sector hace que las organizaciones que lo componen puedan ser muy diversas, existiendo diferentes clasificaciones según los criterios que se utilicen. La más clásica es la de Beveridge (Beveridge, 1948) [12] que distinguía entre grupos de autoayuda y grupos que realizan su acción no en beneficio de sus asociados. Rose (Rose, 1970) [13] diferencia entre los grupos expresivos, creados para la satisfacción de los miembros y grupos de influencia social que intentan lograr transformaciones de la sociedad. Ascolí (1987) [14] propone una clasificación en la que mezcla varios criterios y diferencia 11 tipos de organizaciones:

- 1.-Organizaciones religiosas.
- 2.-Organizaciones relacionadas con el trabajo-sindicatos,
- 3.-organizaciones profesionales, etc.
- 4.-Organizaciones relacionadas con la instrucción.
Fundaciones.
- 5.-Organizaciones culturales.
- 6.-Organizaciones de servicios.
- 7.-Organizaciones sociales.
- 8.-Organizaciones relacionadas con la sanidad.
- 9.-Organizaciones benéficas.
- 10.-Organizaciones políticas.
- 11.-Organizaciones de masa organizadas.

²⁴ <http://www.coceta.com/OOCC/ucotar/uco05.htm>

Una clasificación muy empleada es la de Hoekendijk (Hoekendijk, 1986)^[15] propuesta dentro del marco de Volonteuropé^[16]. Primero divide los grupos en dos grandes categorías siguiendo la clasificación de Beveridge (autoayuda - en beneficio de la comunidad) para después dividir cada uno de los grupos en cuatro categorías:

Trabajo Voluntario En Favor De Otra Categoría.

- *Asociaciones tradicionales de voluntarios.
- *Organizaciones profesionales.
- *Acciones alternativas, asistencia crítica y otras actividades críticas.
- *Iniciativas voluntarias en el ámbito local.

Trabajo Voluntario En Favor Del Propio Grupo, Categoría O Sociedad.

- *Grupos de autoayuda.
- *Grupos de interés, uniones o ligas.
- *Grupos de acción.
- *Grupos de mentalización.

Es una clasificación realmente útil y que nos permite conocer qué características tienen y qué clase de actividad desarrollan las asociaciones dependiendo de la categoría a la que pertenecen. Aunque como en todo es difícil, en la realidad, encontrar grupos puros que se encuadren claramente en una categoría.

Trabajo Voluntario En Favor De Otra Categoría

1.-Asociaciones tradicionales de voluntarios.

Los fundamentos de su trabajo son humanitarios o cristianos. Los trabajadores profesionales se dedican exclusivamente a funciones de apoyo. La coordinación la realizan los propios voluntarios. Muy frecuentemente estas asociaciones o sociedades dependen de campañas de recaudación de fondos para realizar su trabajo. A menudo tienen fuertes lazos internacionales.

Asociaciones de mujeres. Grupos eclesiásticos. Asociaciones juveniles. Scout. Cruz Roja.

2.-Organizaciones profesionales (Oficiales o voluntarias)

El tipo 2 es en parte una transformación del tipo 1, pero en el que los voluntarios son requeridos para desarrollar tareas suplementarias.

Estos comparten una filosofía común con los profesionales. La coordinación se realiza siempre por profesionales.

Centros comunitarios. Servicios para jóvenes. Acciones educativas. Centros de información. Hospitales. Bibliotecas.

3.-Acciones alternativas, asistencia crítica y otras actividades

Voluntarios junto a trabajadores profesionales críticos como una reacción al tipo 2. El objetivo principal es el cambio de estructuras, secundariamente se proporciona una asistencia personal con una fuerte identificación con los jóvenes, pacientes, etc. Frecuentemente son los trabajadores profesionales quienes, especialmente en sus comienzos, trabajan sin retribución y por tanto como voluntarios. Los voluntarios trabajan más de media jornada.

"*Establecimientos diferentes*", centros de asesoramiento legal, talleres escolares, cafés para mujeres, servicios para jóvenes, para familias con problemas con las autoridades responsables de la tutela, para pacientes de centros psiquiátricos

4.-Iniciativas voluntarias en el ámbito local

Cuando la primera línea de asistencia, la de los amigos, conocidos y vecinos, falla o es insuficiente, las iniciativas voluntarias locales proporcionan amistad organizada y a veces, ayuda intensiva. Son más pragmáticas que ideológicas. Primero se proporciona la ayuda, después se ataca la situación que causa el problema, lo que representa la visión opuesta al tipo 3. Los voluntarios realizan las tareas. A menudo retribuyen a un coordinador.

El tipo 4 puede radicalizarse, como el tipo 3, o profesionalizarse como el tipo 2. Son iniciativas locales con nombres y formatos diversos, con federaciones nacionales.

Nuevos grupos de ayuda vecinal. Grupos para emigrantes. Jardines de infancia. Grupos para jóvenes delincuentes. Ayuda telefónica. Hogares para niños maltratados. Programas de alfabetización.

Trabajo Voluntario En Favor Del Propio Grupo, Categoría O Sociedad.

5.-Grupos de autoayuda

La autoayuda es un tipo de asistencia que se presta a personas en circunstancia similares y que se basa en una experiencia común.

El objetivo se centra en la emancipación de la persona. Los grupos existen para ayudar en problemas psicológicos o sociales. La asistencia consiste frecuentemente en el trabajo grupal, a menudo, en ayuda telefónica, visitas, etc. La gente que ha comenzado a salir de su problema ayuda a otros que buscan una salida. Las relaciones con los profesionales son diversas pero frecuentemente estos grupos les proporcionan información.

Problemas psicológicos: toxicómanos, crisis, etc. Grupos de pacientes. Grupos locales de minorías. Grupos para personas en proceso de reintegración, para quienes padecen problemas con la familia, con los padres, con a pareja, etc.

6.-Grupos de interés, uniones o ligas.

A diferencia del tipo 5, no desean reforzar la personalidad sino cambiar la sociedad que reduce a los seres humanos a grupos con problemas. Desean corregir la situación presente e influir en la mentalidad que les marginan. Desean disponer de viviendas, salarios, trabajo, prestaciones. Las grandes asociaciones pueden ser capaces de disponer de cierto personal retribuido. Los servicios se prestan a un grupo más amplio que el de los miembros.

Ancianos pensionistas. Separados, minorías, asociaciones de pacientes, ex-presos, ex-psiquiatrizados, desempleado

7.-Grupos de acción

Son grupos cuyo principal propósito es cambiar las condiciones actuales a través de la acción política a todos los niveles. Los grupos de acción por definición son temporales.

Grupos locales de vecinos en favor de zonas ajardinadas, zonas de juego, tráfico más seguro, aumentos de las viviendas, acciones contra las centrales nucleares.

8.-Grupos de mentalización.

Son grupos de larga duración y cubren un amplio campo. El objetivo es un cambio en la mentalidad de amplios grupos de población, como preparación para un cambio en la administración hacia una sociedad más humana. Son también la base de acciones temporales. Cooperan con organizaciones de todo tipo.

Acciones en el tercer mundo. Grupos en favor de la paz. Amnistía Internacional. Grupos con inquietudes sociales. Liberación de la mujer. Grupos para la protección del medio ambiente. Diferentes grupos "militantes".

Para García Roca el Tercer Sector esta formado por (García, 1996) [17]:

Asociacionismo ciudadano. Asociaciones con orientación altruista que prestan servicios útiles a la comunidad.

Cooperativismo social. Desarrollan servicios con finalidad altruista y solidaria.

Organizaciones de voluntariado. Asociaciones que colaboran en beneficio de los demás.

Otros proponen una división en cinco grandes grupos (Jerez y Revilla; 1997) [18]:

*Formas tradicionales de ayuda mutua (organizaciones religiosas y de caridad, redes comunitarias de ámbito local).

*Movimientos sociales (sindicalismo, feminismo, ecologismo, etc)

*Asociacionismo civil (asociaciones de vecinos, deportivas, de ocio, etc.)

*Organizaciones no gubernamentales.

*Fundaciones y centros de investigación de carácter filantrópico.

La clasificación que sigue el Registro Nacional de Asociaciones para agrupar a las asociaciones reguladas por la Ley de Asociaciones es la siguiente:

- 1.-Asociaciones culturales e ideológicas.
- 2.-Deportivas, recreativas y juveniles.
- 3.-Disminuidos físicos y psíquicos.
- 4.-Económicas y profesionales.
- 5.-Familiares, consumidores y tercera edad.
- 6.-Femeninas.
- 7.-Filantrópicas.
- 8.-Educativas.
- 9.-Vecinos.

Si seguimos unos criterios más jurídicos podemos tener la siguiente clasificación (Casado, 1989) [20]:

- 1.-Asociaciones:
- 2.-Agrupaciones de hecho (no han formalizado su constitución).
- 3.-Asociaciones de régimen general (Creadas bajo la ley de Asociaciones de 1964).
- 4.-Asociaciones de régimen especial (mutuas y mutualidades voluntarias).
- 5.-Entes asociativos de derecho canónico Corporaciones de derecho público (Creadas por ley).
- 6.-Fundaciones
- 7.-Otras

La Clasificación Internacional de Entidades no Lucrativas establece los siguientes grupos (Salamon y Anheir, 1996) [21]:

<i>CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS: PRINCIPALES GRUPOS Y SUBGRUPOS</i>	
<p><i>Cultura y Ocio:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Cultura y arte. · Deportes. · Otras actividades recreativas. 	<p><i>Derecho, asesoramiento legal y política:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Derechos civiles y asesoramiento legal. · Derecho y Servicios jurídicos. · Organizaciones políticas.
<p><i>Educación e investigación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Educación primaria y secundaria. · Educación superior. · Otra educación. · Investigación. 	<p><i>Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado:</i></p>
<p><i>Sanidad:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Hospitales y rehabilitación. · Residencias de la tercera edad. · Salud mental y servicios de urgencia. · Otros servicios sanitarios. 	<p><i>Internacional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Ayuda al desarrollo, humanitaria y de emergencia.
<p><i>Servicios sociales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Servicios sociales. · Emergencias y ayuda. · Ayuda y mantenimiento de rentas. 	<p><i>Religión.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Asociaciones y congregaciones religiosas
<p><i>Medio Ambiente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Medio Ambiente. · Protección de los Animales. 	<p><i>Asociaciones empresariales y profesionales, sindicatos</i></p>
<p><i>Desarrollo y vivienda:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Desarrollo económico, social y comunitario. · Vivienda. · Empleo y formación 	<p><i>Varios, no clasificados</i></p>

Utilizando como criterios la fuente principal de financiación y la forma de dirección de la organización Hansmann diferencia cuatro tipos de organizaciones (Hansmann, 1986) [22]

	<i>Gestionadas por un Patronato</i>	<i>Gestionadas por un equipo directivo</i>
<i>Financiadas con donaciones</i>	Tienen una gran capacidad de atraer donativos de miembros y simpatizantes. Los miembros suelen elegir la junta directiva, por lo que ejercen algún control sobre las actividades de la organización	Relativa ausencia de control sobre los directivos. Suelen ofrecer servicios, aunque sus miembros no tienen por que ser usuarios estos.
<i>Financiadas con la venta de servicios</i>	Sirven a sus miembros a cambio de las cuotas que pagan	Prestan servicios a un coste que excede el coste de los mismos. Los excedentes se invierten en la organización.

Una clasificación muy sugerente es la propuesta por Saxby (Saxby, 1998) [23] realizada sobre la base de los siguientes criterios:

Autoridades Estatales: Como regulador público legal, otorgador de fondos y/o cliente, como financiadores tienen la capacidad de determinar los programas que desarrolla la organización.

Donaciones privadas: Financian el trabajo de la organización. Es un contrato de intercambio de valores. La organización se compromete a asegurar que sus trabajos incluyen los valores del contrato y la dirección legítima de sus asuntos.

Bases, miembros: Personas o entidades con los que la organización trabaja para diseñar y realizar sus programas.

Directores donantes: Entidades privadas crean y pueden financiar la organización.

Beneficiarios: Personas o entidades a las que la organización sirve con información servicios o dinero.

Con estos ejes define cinco tipos de entidades:

Tipo Uno. Contratista de servicio público (Altamente financiadas por la Administración).

Tipo dos A: Subvencionadas por el Estado con Base social.

Tipo dos B: Financiación mixta estatal privada.

Tipo dos C: Financiada por el estado, el público y sus bases.

Tipo tres De base popular (Con un gran numero de miembros y financiada con donaciones privadas).

Tipo cuatro: Financiada mediante colectas (Financiada con donaciones privadas).

Tipo cinco: Fundaciones subvencionadas (Financiada por entidades)

Por ultimo, Urrutia propone (Urrutia 1992) [24]:

- I. Grupos de carácter expresivo y ocio.
- II. Grupos vinculados a propuestas políticas.
- III. Organizaciones "*instrumentales*", vinculadas a problemas relacionados con los efectos del deterioro social y los ajustes del sistema económico.
- IV. Organizaciones vinculadas al ámbito religioso.
- V. Organizaciones de socialización altruista.

Como podemos observar existen múltiples tipos de clasificación de la iniciativa social (casi tantas como diferentes nombres tiene la propia iniciativa social) que sin duda nos muestran su propia heterogeneidad, aunque esto no quiere decir que no tengan elementos comunes que los aglutinan y que los dotan de un cuerpo propio, además, quizás en esta diversidad que manifiestan las asociaciones y organizaciones esté su riqueza y grandeza.

Las cooperativas constituyen una realidad económico-social que, nacidas en el siglo pasado como consecuencia de la "Revolución Industrial", se han enraizado en los pueblos y extendido por todo el mundo.

Las cooperativas, como uno de los modelos de empresa social, son las principales protagonistas de la economía social.

En ellas, se permite la participación empresarial en su mayor grado, es decir, no sólo en los beneficios y en la administración y cogestión, sino también en la propiedad de la empresa.

En la empresa cooperativa la explotación y su patrimonio, la titularidad y la responsabilidad son de la propia cooperativa y de los socios que la forman.

LA EMPRESA FAMILIAR, UNA EMPRESA SOCIAL²⁵

La transmisión de una empresa de una generación a otra, ha sido estudiada en diferentes culturas, o sea, en diferentes grupos étnicos, y desde diferentes teorías. No voy a desarrollar estos conceptos, por no considerarlos medular, en el tema que convoca.

La transferencia de Empresas Familiares de una generación a otra, se remonta a varias generaciones, y se ha dado en diferentes culturas.

Remitiéndonos solo a este siglo se pueden distinguir varios factores, que han producido cambios sociales, los cuales han afectado éstos núcleos productivos:

Existen comunidades de producción familiar, con una estructura muy rígida, y que de alguna manera se comenzó a fracturar el sistema con personas jóvenes de la familia, que emigraron para realizar estudios .

La tecnología, los derechos de la mujer, las comunicaciones, han hecho que se vivan cambios muy vertiginosos no solo en lo tecnológico, sino también en términos de valores sociales. Las familias y las empresas, no escapan a éstos cambios.

El hecho de "importar" valores diferentes, produce un cambio en todo el sistema familiar, al cual es necesario adecuarse, para que su funcionamiento sea favorable a todos sus miembros. Si esto lo llevamos al sistema empresa, que tiene otro cometido, lo mas probable es que se produzca una confrontación de valores, que la haga totalmente improductiva.

Las empresas familiares son el tipo predominante de empresa en todo el mundo. Están tan ligadas a nuestra vida económica y social que casi ya no reparamos de su presencia

No hay una definición de empresa familiar que esté generalmente aceptada. Entre los autores hay quienes piensan que ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otras opinan que depende de quién ejerce el control, y para otros también influye la intención de continuidad en la propiedad y -forma de gobierno que se tenga.

²⁵ <http://www.monografias.com/trabajos12/teoempres/teoempres.shtml>

Por otra parte la opinión pública tiende a confundir empresa familiar con "pequeña y mediana" empresa sin conocer que muchas de las mayores empresas de un país son empresas familiares, o con cualquier tipo de negocio "individual" o "artesanal", que tantas personas ponen en marcha para subvenir las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen emprendiendo arriesgadamente.

Tal vez la definición más auténtica ha de basarse en la coincidencia de ! valores importantes de una empresa y de una familia. En este sentido se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, el nexo de que parte de la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida. Esta definición, sin embargo presenta la dificultad de una aplicación práctica rápida en la clasificación de las empresas, pues, para poder afirmar de una empresa concreta que es empresa familiar, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como es la cultura de una empresa y la de una familia con ella relacionada.

Sin embargo, desde el punto de vista de la aplicación práctica, si en una; empresa se dan las tres dimensiones que se comentan a continuación, es muy probable que también se dé el nexo cultura recién comentado, y que se pueda afirmar de ella que es empresa familiar.

En primer lugar, la dimensión de la propiedad, en el sentido de que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así.

En segundo lugar, la dimensión del poder, en el sentido de que alguno o vanos de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o como miembros del consejo de administración.

En tercer lugar, el hecho de que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria.

Podríamos decir que la empresa familiar es aquellas empresas de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección, se hayan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.

Objetivos de los Sistemas Familia y Empresa.

El objetivo de la empresa es lograr la mejor competitividad en el mercado, ya sea una empresa de servicio, de producción o comercialización. Si es de servicio, (Ej.: Productora de seguros), debe prestar el mejor servicio, y su sistema interno de relacionarse entre el personal, debe ser el adecuado, para dar la mejor respuesta al cliente. Si es una empresa de producción, su producto debe ser excelente, tanto en precio como en calidad, y además la empresa debe tener una excelente organización comercial. Y así, estos conceptos se aplican a cualquier empresa, independientemente del rubro que comercialice.

El cambio en la adecuación de las nuevas formas comerciales, debe ser uno de los factores estratégicos de la empresa.

El objetivo de la familia social es transmitir sus propios valores y permitir el desarrollo de sus miembros. Por un lado protege el sistema, tendiendo a que permanezca igual, protegiéndola del medio que la rodea y filtrando la información que llega del exterior: le da identidad a la familia. Por otro lado tiene una aptitud para el cambio, pues siendo la organización fundamental para el desarrollo del individuo, su estructura no puede entorpecer el crecimiento de sus miembros.

Este principio de aptitud para el cambio es el que hace posible su modificación para adaptarse a las nuevas condiciones que demanda la realidad social.

Tanto la familia como la empresa conforman un sistema vincular, que es necesario conocer en sus diferentes dimensiones, a los efectos de potenciar las relaciones que favorezcan la optimización de la empresa.

Cada familia tiene una estructura interna, que le ha permitido a sus miembros desarrollar determinada forma de relacionarse entre sí.

Este sistema de comunicación, ejercido por los miembros de la familia, y que no es consciente en el grupo familiar, no siempre sirve a los intereses de la empresa.

La Empresa Familiar como un Sistema

El estudio de la empresa familiar como un sistema nació en unos cuantos artículos independientes publicados en las décadas de 1960 y 1970; estos artículos se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a la empresa familiar como la rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes y profesionales. El modelo conceptual sostenía que la empresa familiar consta de dos subsistemas ínter conexos: la familia y el negocio.

Cada uno de estos círculos tenía sus propias normas, reglas de pertenencia, estructura de valores. Des de un principio fue evidente que el principal reto de este tipo de compañía consiste en encontrar estrategias que satisfagan a ambos sistemas. Posteriormente se creo otro modelo de tres círculos.

El modelo de los tres círculos describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobre puestos: empresa, propiedad y familia. Cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno de los siete sectores que forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas.

La persona que tenga sólo una conexión con la compañía estará en alguno de los sectores externos: 1, 2 o 3. Un miembro de la familia que no sea ni propietario ni empleado estará en el sector 1. Las personas que tengas más de un nexo con la organización se encontraran en uno de los sectores sobrepuestos que caen dentro de dos o tres círculos al mismo tiempo. Un propietario que además sea miembro de familia pero que no sea empleado se hallará en el sector 4, que está dentro de los círculos de propiedad y de familia. Un propietario que trabaje en la empresa pero que no sea miembro de la familia aparecerá en el sector 5. Finalmente un propietario que además sea miembro de la familia y empleado estará en el sector central 7, el cual se halla dentro de los tres círculos. Todo individuo que sea miembro del sistema de una empresa Familiar ocupa un solo sitio en este modelo.

El modelo de los tres círculos ha tenido una excelente acogida porque combina una elegancia teórica y una aplicabilidad inmediata. Es una herramienta muy útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares.

El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones tan complejas dentro de la empresa familiar, además facilita ver lo que está ocurriendo y porque.

El cambio Generacional en la Empresa Familiar

1ª Generación	Padre solo padre + hijos
2ª Generación	Hermanos solos hermanos + primos
3ª Generación	Primos
4ª Generación	Primos Segundos

Empresa de 1ª generación el lapso que comprende la gestión del fundador solo, o de éste con sus hijos. El paso a la 2ª generación tiene lugar en sentido estricto cuando el fundador fallece, o queda prácticamente inutilizado del todo por algún accidente o enfermedad. Si el fundador se retira, pero sigue viviendo y gozando de condiciones físicas aceptables, no se puede decir que se haya iniciado plenamente la 2ª generación, pues el fundador sigue, generalmente, siendo el centro de la Estructura de Patrimonio (2ª generación) y por supuesto lo es siempre de la Estructura de Poder Familiar (3ª generación). La existencia del último hermano - el último tío para la siguiente generación - mantiene la supervivencia de la empresa familiar de 2ª generación. Solo la incapacidad definitiva de este último tío hace desaparecer su papel importante en la Tercera estructura y abre paso a la empresa de 3ª generación.

El tránsito de la 3ª a la 4ª generación es un cambio más difuso ya que el elevado número de familiares que trabajan en la empresa y los cruces de edades que se dan entre las generaciones imposibilitan ya cualquier referencia generalizada al papel de los mayores en la Estructura del Poder Familiar.

Los Roles en las Empresas Familiares

En este México nuestro más del 90% de las empresas son micro o pequeñas y de ellas la gran mayoría son empresas familiares.

Durante mucho tiempo me han preguntado porque una empresa familiar es diferente a una empresa pongamos institucional o no familiar.

Mi respuesta siempre ha sido que desde el punto de vista efectividad, no hay diferencia, ya que he encontrado empresas familiares realmente muy eficaces en el logro de sus encomiendas, así como empresa institucionales bastante enredadas y perdidas en el rumbo del negocio

En estricto sentido todas las empresas que existen en el planeta prácticamente nacieron de una empresa familiar, por tanto debemos pensar que estas pueden ser tan efectivas como cualquier otra.

Sin embargo cuando revisamos los roles que llevan a cabo los ejecutivos que en ellas interactúan, es entonces donde encontramos las diferencias.

Para esto tenemos que separar claramente los roles que pueden desempeñar los ejecutivos principales de una empresa familiar y estos son:

- a. El de dueño o accionista
- b. El de ejecutivo, funcionario o directivo.
- c. El de padre, hijo, o pariente del ejecutivo principal.

Los Problemas más Frecuentes en la Empresas Familiares

- ★ Diferentes objetivos entre los socios.
- ★ Diferentes criterios para manejar el negocio.
- ★ Dificultad para separar lo empresario de lo familiar.
- ★ Superposición de roles.
- ★ Superposición de matrices de reporte.
- ★ Desconfianza en la delegación.
- ★ Difícil comunicación interna.
- ★ Resistencia a la capacitación y a la profesionalización.

3.- INSTITUCIONES DE APOYO A LAS EMPRESAS SOCIALES EN MÉXICO

Desde el punto de vista de financiamiento y asesoría existen diversos organismos de apoyo para las empresas sociales en México como son los siguientes:

Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES).²⁶

A principios de los años 90 el gobierno federal constituyó un fondo para apoyar la creación de empresas sociales, como una alternativa para que los grupos con mayores carencias tuvieran la posibilidad de obtener un ingreso mediante una actividad productiva. Así, a través del FONAES se formaron miles de pequeños negocios en los que el elemento más importante para enfrentar con éxito el reto de iniciar una empresa fue la solidaridad.

Este tema ha cobrado nueva vigencia, toda vez que la administración federal ha admitido que el problema del desempleo afecta, cada vez más, a las familias, por lo que es indispensable hacer algo para detener su deterioro económico. En este sentido, el Presidente Fox acaba de descubrir, después de casi tres años de gobierno, que cuenta con una institución útil para respaldar las iniciativas de la gente.

Lamentablemente, el desconocimiento del trabajo de las instituciones Públicas y el prejuicio con el que frecuentemente actúan muchos funcionarios federales respecto a todo lo que existía, ha llevado a las dependencias a una situación crítica. Así ha sucedido con el FONAES, el cual, no obstante el beneficio real para la gente y su valor estratégico para el desarrollo social y la economía de las familias, fue relegado a convertirse en un organismo secundario de la Secretaría de Economía.

Esta administración ha desvirtuado el propósito que tiene el Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas Sociales. Ahora se le entiende, como pasa con muchos de los asuntos que atiende el gobierno, como una cuestión de negocios. Pretende verse al FONAES como una agencia financiera rentable, en lugar de ser un organismo que favorezca la incorporación de los sectores menos productivos al mercado interno. En este sentido, hay evidentes diferencias en la concepción de lo que debe hacerse y cómo apoyar a las empresas sociales. Una es la visión solidaria y otra, la que prevalece actualmente, la neoliberal.

Lo curioso es que bajo este último dogma económico no se conoce, por desgracia ningún caso de negocio exitoso. Por el contrario, los logros de las empresas, creadas en años anteriores y que han podido sobrevivir, obedecen esencialmente a la voluntad, casi hasta la obcecación, de sus miembros por mantener vivos los proyectos; y al efectivo acompañamiento público que recibieron en su inicio para consolidar las empresas.

²⁶ www.fonaes.gob.mx

Muchas de ellas han tenido una historia muy compleja y, pese a que el Gobierno hoy las pone como ejemplo, han tenido que enfrentarse a la incompreensión, por razones ideológicas, de la importancia y lo que significa la organización social. El desprecio al principio de la solidaridad y, el fomento al individualismo, como aquel programa fallido de los "changarros", constituyen auténticos escollos burocráticos que han debido salvar.

Más allá de los discursos oficiales que les reconocen todo tipo de virtudes, Quienes deciden agruparse para emprender una actividad productiva deben hacer acopio de paciencia para cumplir con multiplicidad de requisitos y convencer a los funcionarios de la viabilidad de sus proyectos, pero sobre todo para que el gobierno decida ejercer el presupuesto que está destinado a esos fines. Además de soportar la insensibilidad del secretario Canales, cuya respuesta a la angustia del desempleo, no es el aliento a la organización productiva sino a la resignación familiar.

Es obvio que esos pequeños, en muchos casos incipientes, negocios requieren De un apoyo especial. Necesitan no sólo dinero o palabras de consuelo, sino asesoría técnica y facilidades para integrarse a la economía formal. Desafortunadamente, la estrategia gubernamental, de acuerdo con las palabras del Presidente Fox, no está orientada a fortalecer los mecanismos institucionales como el FONAES y fomentar de verdad la creación de nuevas empresas, sino que pretende asfixiar los esfuerzos colectivos, como los de las empresas exportadoras de café, las empacadoras de frutas o las transformadoras de madera, mediante mayores cargas impositivas y controles burocráticos.

Quizá todo se deba a una clara confusión entre lo que es combatir la economía informal, propósito real del gobierno, y el apoyo a las organizaciones sociales con fines productivos. En el primer caso, se requiere sólo de un ejercicio de la autoridad; en el otro, es indispensable el compromiso, el respeto y la solidaridad con los proyectos de la gente. Para resolver el problema del desempleo, lo que se necesita no es ampliar al "sector estructurado" como dice el presidente Fox sino simplemente apoyar a las empresas sociales.

Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía, cuyo propósito es apoyar los esfuerzos organizados de productores indígenas, campesinos y grupos populares-urbanos, para impulsar proyectos productivos y empresas sociales que generen empleos e ingresos para la población, lo cual permite mejorar sus condiciones de vida y propicia el arraigo en sus comunidades de origen.

Tipos de Apoyo:

Capital de Riesgo Solidario.- Apoyo para financiar el inicio de formación de capital de Grupos Sociales que aún no cuentan con una figura jurídica mercantil, pero que tienen intención de constituirse en Empresas Sociales.

Capital Social de Riesgo.- Apoyo para financiar la formación de capital social de las Empresas Sociales relacionadas con las Ramas de Actividad Primaria, incluyendo su desarrollo hacia la Agroindustria o Industria Extractiva de Proceso y de Transformación.

Apoyo para la Capitalización al Comercio, la Industria y Servicios (ACCIS).- Apoyo para financiar Personas Físicas, Microempresas y Empresas Sociales relacionadas con el comercio, la industria y los servicios incluyendo Empresas Sociales de Financiamiento.

Comercializadora Social.- Apoyo para impulso de Empresas Sociales para la Comercialización de productos primarios, locales y regionales de sus socios o terceros.

Impulso Productivo de la Mujer (IPM).- Apoyo que se otorga Grupos o Empresas Sociales integradas exclusivamente por mujeres.

Atención a Empresas Sociales Integradas por Personas con Discapacidad.

FONAES brindará un trato preferencial en la atención a Grupos y Empresas Sociales integradas mayoritariamente por personas con discapacidades, y participará hasta con el 80% del valor total de sus proyectos a financiarse con los tipos de apoyo Capital Social de Riesgo y Apoyo para Capitalización al Comercio, la Industria y los Servicios, de Formación de Capital Productivo.

Apoyo al Desarrollo Empresarial (ADE).- Es un apoyo destinado a facultar técnica, administrativa y empresarialmente a los beneficiarios y desarrollo de capacidades de sus integrantes.

PROCOMER.- Apoyo para fortalecer la competitividad y la inserción en los mercados de los beneficiarios de FONAES.

Principales Ramas Apoyadas por FONAES, en el territorio nacional:

- Cultivo de ostión
- Cultivo de carpa
- Cultivo de almeja
- Cultivo de camarón
- Cultivo de langostino
- Cultivo de bagre
- Cultivo de lobina
- Cultivo de peces ornato
- Cultivo de ranas
- Cultivo de tilapia
- Cultivo de trucha
- Actividades Apoyadas
- Acuicultura Rural
- Asistencia Técnica
- Capacitación técnico-productiva
- Construcción de estanques
- Cultivo de tilapia en jaulas flotantes
- Engorda de Trucha Arco Iris
- Operación de Granja Camaronícola
- Rehabilitación de una Granja de Trucha
- Etc.

Ramo:	10. Economía	Programa:	Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad
Objetivo General:	<ul style="list-style-type: none"> - Otorgar financiamiento a la población objetivo para proyectos productivos viables y sustentables; - Alentar la formación empresarial en los sujetos de apoyo, y - Promover la organización empresarial de las personas y grupos en torno a sus actividades productivas. 		
Objetivos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el acceso al financiamiento de proyectos empresariales; - Optimizar la asignación de recursos gubernamentales; - Incrementar el número de empresas sociales exitosas apoyadas por el FONAES; - Mejorar la capacidad humana, técnica, organizativa y financiera de las empresas sociales; - Incrementar la demanda de proyectos elegibles; - Contribuir al desarrollo regional del país; - Potenciar los recursos y capacidades de las empresas sociales, y - Promover la participación equitativa de las mujeres 		
Población Objetivo:	Población rural y urbana en condiciones de pobreza, con capacidad productiva, organizativa y vocación empresarial, que tiene acceso nulo o limitado al crédito formal.		
Tipo e Importe de los Apoyos:	<p>Apoyos Directos: Capital de Trabajo Solidario: Es el apoyo que se entrega de forma directa a empresas o grupos sociales para complementar el capital de trabajo necesario para el desarrollo de un proyecto productivo que genere oportunidades de empleo e ingreso suficiente para reintegrar al FONAES los recursos aportados y resultando además un excedente a favor de los socios o integrantes.</p> <p>Capital de Riesgo Solidario: Aportación que se otorga a una empresa social constituida legalmente para crear, ampliar, reactivar o consolidar un proyecto productivo, a través de un convenio de concertación. Este tipo de apoyo fortalece la cooperación y el trabajo solidario, crea las condiciones para que las empresas sociales puedan cumplir con los criterios de elegibilidad de otros instrumentos de apoyo públicos o privados y posibilita la inserción de las empresas sociales apoyadas a las cadenas productivas dentro de un enfoque de desarrollo local o regional.</p> <p>Impulso Productivo de la Mujer: Aportación directa en beneficio de grupos o empresas sociales conformadas exclusivamente por mujeres ubicadas en áreas rurales, urbanas y suburbanas, con viabilidad económica de los sectores pecuario, forestal, pesquero, acuícola, agrícola, agroindustrial, extractivo, industrial, comercial y de servicios, para el fortalecimiento de sus procesos de producción, transformación y comercialización de sus productos y/o servicios.</p> <p>Apoyo Financiero a Microempresas: Aportación directa en beneficio de microempresas con viabilidad económica de los sectores industrial, comercial y de servicios, para el fortalecimiento de sus procesos de producción, transformación y comercialización de sus productos.</p>		

<p>Tipo e Importe de los Apoyos:</p>	<p>Fortalecimiento Empresarial de Capitalización (FEC): Es una aportación solidaria, que permite fortalecer el proceso de formación de capital productivo y de organización, para potenciar la actividad productiva de grupos o empresas sociales con posibilidades de generar un desarrollo regional, a través de la administración colegiada de los recursos bajo los mecanismos de operación de un fondo. La organización se obliga a constituir un Comité Técnico responsable de tomar acuerdos y decisiones de operación del proyecto. Los beneficiarios participan con voz y voto y el FONAES con capacidad de veto.</p> <p>Cajas Solidarias: Las Cajas Solidarias son entidades de ahorro y crédito fundamentalmente rural, orientadas a impulsar la actividad productiva, generar empleos y elevar el nivel de vida de sus asociados. Tienen por objeto captar ahorro y otorgar préstamos, a la vez que son administradas de manera autogestionaria y mediante la organización democrática de sus socios. El FONAES promueve la constitución y fortalecimiento institucional de las Cajas Solidarias como un ente financiero auto sustentable, que garantice la incorporación de población de escasos recursos que no tiene acceso a los servicios de ahorro y préstamo de la banca comercial.</p> <p>Apoyo al Desarrollo Empresarial: Es la aportación de recursos que tiene por objeto identificar, mejorar y consolidar las capacidades humanas y empresariales en los sujetos de financiamiento del FONAES. Apoyos y Estímulos para la Promoción y Comercialización (PROCOMER): Apoyo que se otorga para actividades de mercadeo y comercialización incluyendo todos aquellos que promuevan el asociacionismo y fomenten enlaces comerciales de los beneficiarios, a fin de fortalecer su competitividad en el corto y mediano plazos y permitan su permanencia e interacción adecuada en los mercados.</p> <p>Apoyos Indirectos: Fondos: Son fideicomisos constituidos o modificados por las entidades federativas o personas privadas, en los cuales FONAES aporta un recurso en beneficio de la población objetivo designada como beneficiario. Aportaciones para el fomento y fortalecimiento patrimonial de los Fideicomisos de Financiamiento; Garantía; y de Inversión y Reinversión, que constituyan o modifiquen las entidades federativas o personas privadas.</p> <p>Apoyo a Instituciones de Micro crédito: Es el apoyo que otorga el FONAES a instituciones que operan la tecnología de micro crédito y que ofrecen servicios financieros y formación empresarial, constituidas con otras instancias federales, estatales y/o municipales. Las aportaciones a instituciones de micro crédito se aplican en tres modalidades: Gastos Preoperativos de las instituciones de micro crédito; Aportaciones para la constitución o fortalecimiento patrimonial de las micro financieras y Aportaciones para la capacitación del personal de las instituciones de micro crédito y formación empresarial de sus beneficiarios.</p>
---	--

<p>Requisitos y Restricciones de los Beneficiarios:</p>	<p>La población objetivo del FONAES se caracteriza por una serie de elementos que determinan los criterios de elegibilidad para ser beneficiarios. Estos criterios deberán ser cubiertos tanto por los beneficiarios de los apoyos directos como por aquellos que reciban apoyos de las instancias financieras que apoye el FONAES (apoyos indirectos).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voluntad para realizar una actividad productiva con enfoque empresarial; - Poseer legalmente los activos y recursos que explotarán a través de la empresa; - Tener conocimiento y experiencia básica en el proceso productivo que desarrollará la empresa; - Tener conocimiento del mercado y el proceso de comercialización para la realización (ventas) de los bienes o servicios que generen; - Contar con el tipo de organización necesaria para sustentar el desarrollo de la empresa; - Tener acceso limitado a mecanismos de crédito formal; - Haber demostrado, en caso de apoyos anteriores del FONAES, responsabilidad social, tanto en la correcta aplicación de los recursos, como en el desarrollo del proyecto. El CINA deberá conocer y en su caso aprobar, de los proyectos que promuevan solicitantes que habiendo tenido antecedentes con el FONAES aún muestren saldos por recuperar; - Ser parte de la población rural y urbana en condiciones de pobreza y acceso limitado al crédito formal, conforme a la Guía de validación social que emita FONAES, y - Para evitar errores de inclusión de población que no corresponda a la población objetivo, o de exclusión de aquella que si corresponde, la representación estatal o la instancia financiera deberá realizar una visita de validación en campo para comprobar las condiciones de vida de los solicitantes.
<p>Derechos y Obligaciones de los Beneficiarios:</p>	<p>Derechos y obligaciones que asumen los beneficiarios, previo a la suscripción del convenio:</p> <p>Derechos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) A recibir atención y orientación sobre los beneficios que otorga el Programa mediante sus diversos tipos de apoyo. b) A que se les reciba su solicitud de apoyo correspondiente, a fin de que sea registrada y verificada en forma preliminar. c) A recibir por escrito la información que fundamente y motive la procedencia o improcedencia de la solicitud, tanto en la elegibilidad social como en la referente a la viabilidad del proyecto productivo presentado. d) A ser notificado sobre la decisión del Comité de Aprobación y Dictaminación (CAD) en los plazos establecidos en las Reglas de Operación. e) A ser apoyado una vez que haya recibido el dictamen sobre la procedencia de su solicitud. f) De suscribir pagarés al momento de la formalización de los compromisos, a juicio de FONAES. g) A las demás contenidas en las Reglas de Operación.

	<p>Obligaciones:</p> <p>a) De presentar su solicitud de apoyo, así como de la documentación soporte que al efecto le requiera FONAES.</p> <p>b) De cumplir con los requisitos establecidos en cada tipo de apoyo.</p> <p>c) De acreditar fehacientemente la aportación que destinará al desarrollo del proyecto productivo, en términos del tipo de apoyo solicitado.</p> <p>d) De suscribir los pagarés respectivos, al momento de la firma del convenio de reestructuración o reprogramación.</p> <p>e) Participar en el desarrollo de la capacidad emprendedora de otros beneficiarios, a través de la transmisión de conocimientos, experiencias y tecnología adquirida, en su caso a solicitud del FONAES.</p>
<p>Dependencia y/o Órgano Responsable de las Acciones de:</p>	
<p>Ejecución:</p>	<p>El Comité Interno de Normatividad y Aprobación (CINA), se encarga de la definición y establecimiento de las políticas institucionales vinculadas a los distintos tipos de apoyo; asimismo, es la instancia para conocer, revisar y aprobar los proyectos que le correspondan, conforme a las características de monto y/o plazo estipuladas en cada tipo de apoyo. El CINA sesionará en los términos de su Acuerdo de Integración y Funcionamiento que será autorizado por la Secretaría de Economía y los que se establezcan en las reglas de operación.</p> <p>Los Comités de Aprobación y Dictaminación (CAD), estos Comités se encuentran en cada una de las entidades federativas, que tienen por objeto propiciar que las decisiones de inversión del FONAES se soporten en una visión integral de desarrollo regional y sectorial; en esta instancia se analizan y, en su caso, se aprueban todos las solicitudes de apoyo presentadas, previamente sancionadas positivamente por la representación estatal.</p>
<p>Normatividad:</p>	<p>La Secretaría de Economía (SE), establece las estrategias y políticas de operación de los programas de apoyo productivo a la población de bajos ingresos, entre los que se encuentra el FONAES, y emite las presentes reglas de operación, previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.</p> <p>La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), establece la normatividad en materia presupuestal y de asignación de recursos públicos; interpreta las disposiciones contenidas en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación, con relación a las asignaciones vía subsidios federales; autoriza las Reglas de Operación y establece las medidas conducentes para su correcta aplicación.</p> <p>La Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), establece las medidas conducentes para la correcta aplicación de los recursos federales, a efectos de mejorar la eficiencia, eficacia, transparencia, control y disciplina en el ejercicio de los recursos asignados al FONAES y las medidas de control y evaluación del Programa.</p>
<p>Control y Vigilancia:</p>	<p>La SECODAM a través del Órgano Interno de Control en el FONAES y en la SE, conforme a su naturaleza y funciones, podrán realizar seguimiento, control y auditoría a las direcciones generales, representaciones estatales, oficinas regionales y proyectos apoyados.</p> <p>El FONAES, por conducto de la Secretaría de Economía, proporcionará a</p>

	la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a la H. Cámara de Diputados, la información trimestral sobre el cumplimiento de las metas y objetivos, sobre el estado del ejercicio y la distribución del total de los recursos del programa y la situación de su cartera, para los efectos procedentes.
Contraloría Social:	Con el propósito de incorporar a la ciudadanía en el control, vigilancia y evaluación del programa, el FONAES promoverá a través de sus representaciones estatales, acciones para la constitución de instancias de contraloría social, como espacios de comunicación entre el gobierno y la sociedad, con el propósito de que se establezcan programas de capacitación y se implementen mecanismos directos de captación de quejas y denuncias.
Quejas y Denuncias (Instancias y Canales)	Cualquier persona interesada puede presentar quejas y denuncias ante el Órgano Interno de Control, en contra de los servidores públicos del FONAES por incumplimiento de sus obligaciones y que hayan violentado los principios de legalidad, honradez, imparcialidad y eficiencia y por las irregularidades en la prestación del servicio conforme a las Reglas de Operación del Programa. En el Órgano Interno de Control en la Coordinación General del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES). Domicilio: Av. Tamaulipas # 150, piso 10, colonia Hipódromo Condesa, Delegación Cuauhtémoc, código postal 06140, México, D.F., Teléfonos: 5256-3400, 5256-3391, 5211-8264 y fax 5256-0067. Correo electrónico: contint@infonaes.gob.mx En la SECODAM Vía Personal, Escrita, Internet

Fuente: Reglas de Operación del Programa, publicadas el 14 de marzo en el Diario Oficial de la Federación.

PROFESSIO²⁷

CAPACITACIÓN: CLAVE PARA EL CRECIMIENTO

El objetivo general del programa es desarrollar un modelo de capacitación y asistencia técnica para Empresas Sociales que les permita cumplir los objetivos económicos con eficiencia, lo que las hará organizaciones sustentables; esto a través de ampliar y mejorar la oferta de servicios de capacitación para el sector.

Hasta el día de hoy este programa ha realizado cinco talleres de formación de consultores en los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:
Se ha reconocido la importancia de la empresa social (ES) en el desarrollo local y regional.

Se ha identificado su rol como consultores de capacitación en el proceso de fortalecimiento de las empresas sociales.

Ha iniciado la adopción de la cultura empresarial de las empresas sociales.

²⁷ www.professio.org.mx

Han conocido la estrategia de capacitación diseñada para empresas sociales por parte de PROFESSIO.

Tienen conocimiento de los contenidos desarrollados para cada uno de los procesos empresariales (organización, comercialización, administración y operación) de las empresas sociales.

Y lo más importante, conforme pasa el tiempo, han desarrollado su *responsabilidad social profesional*.

En los talleres se hace la transferencia metodológica de los 12 temas principales que forman la parte medular de la capacitación de PROFESSIO; de estos se han transfirieron 6 temas:

Taller 1: La ES y su proceso de organización.

Taller 2: La ES y su proceso de comercialización.

Taller 3: Análisis de estrategias para el funcionamiento de la ES.

Taller 4: Fundamentos jurídicos y fiscales.

Taller 5: Principios básicos para la organización de la ES.

Taller 6: La operación eficiente de la ES.

VAMOS²⁸

Misión

Movilizar y generar recursos para fortalecer iniciativas que contribuyan a la construcción de la Justicia Social.

Vamos FDS apoya iniciativas organizadas para solucionar diversos problemas de la comunidad, de manera que, además, la gente tome conciencia de su capacidad para transformar el entorno y las ventajas de actuar organizadamente. Como recursos se contemplan los financieros, pero también apoyos en especie, colaboraciones, intercambios y alianzas que multipliquen los resultados que se obtienen.

²⁸ <http://www.vamos.org>

Visión

La pobreza es un círculo vicioso en el cual amplios sectores de la sociedad no tienen acceso a las condiciones básicas para una vida digna, lo que crea el clima propicio para que proliferen el hambre, la desnutrición, la enfermedad, la violencia, la criminalidad, la migración, la marginalidad urbana, el deterioro ecológico, etc.

La pobreza es un problema ético que exige la iniciativa y acción decidida de los distintos actores sociales para lograr el desarrollo humano, sustentable e integral, que genere vida digna para todos

Objetivos

Promover la articulación de las organizaciones civiles y sociales en torno a un plan integral común de desarrollo regional, que permita que todos los esfuerzos converjan.

Generar modelos de inversión social para:

- El empoderamiento de los sujetos
- El mejoramiento de la calidad de vida
- El desarrollo sustentable
- Establecer alianzas para crear alternativas de acción social.
- Promover formas innovadoras para la creación de una Cultura de Responsabilidad Social.

Quehacer

- Programas de inversión en desarrollo social.
- Espacios y modelos para el ejercicio de la Responsabilidad Social.
- Articulación de iniciativas y alianzas entre diversos actores sociales.

Historia

Vamos FDS, es una fundación de la sociedad civil, creada en 1996 por 60 líderes de las organizaciones civiles con más de 30 años de experiencia en proyectos sociales.

Vamos FDS surge de la sociedad civil, con el objeto de encontrar soluciones reales a las necesidades más sentidas de la población en general. El principal capital con el que cuenta es la experiencia de sus fundadores en el trabajo social y su capacidad para servir de interlocutores con otros actores sociales para establecer acciones conjuntas.

Trayectoria

Vamos FDS ha logrado colocarse como referente de muchas organizaciones sociales y civiles, empresas, gobiernos, fundaciones y organismos multilaterales, para la acción social integral de desarrollo.

Gracias a su profesionalismo, innovación, eficiencia y transparencia, Vamos FDS ha logrado posicionarse como un aliado confiable, tanto para muchas de las organizaciones de la sociedad civil con las que mantiene relación cercana, como con empresas y empresarios, instancias gubernamentales locales y federales, así como con fundaciones, agencias y organismos a nivel nacional e internacional

Alianzas

Vamos FDS tiene una amplia gama de aliados para la acción social, entre los que se encuentran organizaciones sociales y civiles, empresas, instancias gubernamentales locales y federales, fundaciones, agencias, organismos multilaterales, representantes de medios de comunicación y de la academia. Realmente son nuestros aliados, y no simples colaboradores, puesto que la invitación que les hemos hecho no es a sumarse a una propuesta, sino a sumarse a la construcción de una gran alianza social que permita la transformación de nuestra realidad.

Que Ofrecen

Suma de aportes:

Es una realidad que los problemas sociales se han ido globalizando y combinando de tal manera que han alcanzado una complejidad y magnitud tales que ya ningún actor social aislado, sea la sociedad civil, los gobiernos o la iniciativa privada, puede hacerles frente para darles solución.

De ahí que Vamos FDS tenga como estrategia fundamental la suma de los aportes de los diversos actores sociales, lo cual no sólo se refiere a la suma de sus aportes financieros, sino a la suma de sus visiones, experiencias, expectativas, situaciones, etc., puesto que sólo así se va construyendo una visión común de la sociedad que deseamos todos y de lo que se requiere hacer para lograrla.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA²⁹

Micro créditos

La Secretaría de Economía, a través del PRONAFIM, impulsa y promueve micro créditos con el fin de desarrollar las iniciativas productivas de individuos y grupos sociales en condiciones de pobreza

Micro finanzas

Significa otorgar a las familias más *pobres*, pequeños prestamos (micro crédito) para apoyarlos económicamente en actividades productivas (negocios-autoempleo).

Micro financieras

Son organizaciones e instituciones, que brindan *servicios financieros* (ahorro y crédito) a los *más pobres*.

Ofrecen *servicios financieros sólo* a sus clientes, a través de pequeñas cuentas de ahorro, individuales o grupales, y créditos que van de acuerdo a sus necesidades y a su situación económica.

Clientes de las Micro financieras

Las personas *más pobres y vulnerables* y que solicitan participar en el programa de una institución de Micro crédito.

Las micro financieras tienen diferentes requisitos y distintas formas de Participación, porque se adaptan a las necesidades de la comunidad a la cual le ofrecen el servicio financiero. Las Micro financieras no prestan grandes cantidades, tienen metodologías muy específicas para colaborar con sus clientes e ir incrementando las sumas de préstamos para evitar el endeudamiento desmedido y la incapacidad de pago. Por lo general, inician con pequeñas cantidades de crédito y en algunas también de ahorro, que se incrementan gradualmente hasta lograr establecer un *historial crediticio exitoso* y un patrimonio para cada persona o grupo.

Las Micro financieras ofrecen:

²⁹ <http://www.economia.gob.mx/?P=714>

Prestamos: (crédito) por cantidades pequeñas, que se incrementan de acuerdo a los plazos de pago fijos. Los montos crecen escalonadamente de acuerdo al cumplimiento de pago en cantidad y tiempo.

Capacitación: para aprender cómo se maneja el crédito.

Ahorro: para formar un patrimonio individual y/o familiar.

¿Cómo ayuda el micro crédito a los más pobres?

Incrementando su capacidad de ahorro, y con ello su patrimonio

- Enseñando la forma de ahorrar
- Creyendo en ellos y en sus capacidades para salir adelante
- Acercándolos a servicios financieros institucionales
- Servicios financieros oportunos y a su alcance
- Enseñando la forma de llevar un crédito.

Compartiendo la responsabilidad del manejo de los créditos con otros clientes. El objetivo de las micro financieras es potenciar la capacidad de los clientes de iniciar un pequeño negocio, o instrumentar el autoempleo especialmente en las mujeres como agentes económicos del cambio.

Papel del gobierno en el apoyo a las Micro financieras

El Presidente Vicente Fox Quesada, interesado en apoyar las capacidades productivas de los más pobres para mejorar sus condiciones de vida, ha establecido en la Secretaría de Economía el *Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario, PRONAFIM*.

Que tiene como objetivo impulsar las iniciativas productivas de los Individuos y grupos sociales en condiciones de pobreza, mediante el fomento y promoción de un sistema de micro finanzas con la participación de Instituciones de Microfinanciamiento como canales para la distribución y ejecución del crédito en todas las regiones del país, con especial énfasis en aquellas que registren mayores índices de pobreza.

Esto significa que el Gobierno a través del *PRONAFIM*, otorga líneas de Crédito a las Micro financieras que ya funcionan a fin de que ellas a su vez den crédito a los más pobres. La Micro financieras deben pagar estos prestamos para solicitar al *PRONAFIM* periódicamente líneas de crédito mayores y poder apoyar a mayor cantidad de clientes

El gobierno *no otorga* directamente a los ciudadanos los micro créditos, sino que en una revisión minuciosa, evalúa a las Microfinancieras sujetas de crédito para que mediante ellas lleguen los recursos a los más pobres.

Micro financieras que operan en el PRONAFIM

<i>NOMBRE DE LA MICROFINANCIERA Autorizadas en 2001</i>	<i>ZONA DE INFLUENCIA</i>
1.- "ADEM" ASOCIACIÓN DE EMPRESARIAS MEXICANA, A.C.	Veracruz
2.- ADMIC NACIONAL, A.C.	Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila, Querétaro, S.L.P. y Yucatán
3.- "FINCA" FUNDACIÓN INTEGRAL COMUNITARIA, A. C.	Morelos
4.- "FINCOMUN" SERVICIOS FINANCIEROS COMUNITARIOS, S.A.	D.F. y Estado de México
5.- SANTA FE GUANAJUATO, A.C.	Guanajuato
6.- FAI SONORA FUNDACIÓN DE APOYO INFANTIL, I.A.P.	Sonora
7.- SANTA FE DE SAN LUIS POTOSI, A. C.	San Luis Potosí
8.-"UCEPCO" UNION DE CRÉDITO ESTATAL DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE OAXACA, S.A. DE C.V.	Oaxaca
9.- "FEDECOOP" FONDO SOLIDARIO DEL FRENTE DEMOCRÁTICO CAMPESINO, S.C.C. DE R.L. DE CHIHUAHUA	Chihuahua
10.- "DEMIC" DESARROLLO A LA MICROEMPRESA, A.C.	Chihuahua

<i>NOMBRE DE LA MICROFINANCIERA Autorizadas en 2002</i>	<i>ZONA DE INFLUENCIA</i>
11.- "COPAME" FONDO 5 DE MAYO, A.C.	Puebla
12.- SANTA FE DE JALISCO, A.C.	Jalisco
13.- CAJA DEPAC POBLANA S. C. DE R.L.	Puebla
14.- ADMIC SAN LUIS POTOSÍ, A.C.	San Luis Potosí
15.- SANTA FE DE CUERNAVACA, A.C.	Morelos
16.- "DESMUNI" DESARROLLO SUSTENTABLE PARA LA MUJER Y LA NIÑEZ, A.C	Chiapas

18.- "COBANARAS" FEDERACIÓN ESTATAL DE SOCIEDADES DE SOLIDARIDAD SOCIAL	Sonora
19.- "CONSERVA", CONSULTORES DE SERVICIOS VARIOS. A.C	Chiapas e Hidalgo
20.- EMPRENDEDORES DE NUEVO LEON, A.C.	Nuevo León
21.-"DESPENO" DEPOSITO Y SERVICIOS PECUARIOS DEL NOROESTE S.A. DE C.V.	Sinaloa
22.- "AUGE". DESARROLLO AUTOGESTIONARIO, A.C.	Veracruz
23.- "SIEMBRA" SERVICIOS INTEGRALES A MUJERES EMPRENDEDORAS	Estado de México
24.- ESPACIOS ALTERNATIVOS S.C.	Oaxaca
25.- "SOLIDUM" SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y PRESTAMO, S. C de R.L.	Estado de México
26.- "FES" FUNDACIÓN ECONOMIA SOLIDARIA, A.C	Estado de México, Distrito Federal y Chiapas
27.- "DEAC" DESARROLLADORA DE EMPRENDEDORES, A.C	Estado de México
28.- GRAMEEN TRUST CHIAPAS, A.C	Chiapas
29.- "SADEC" SALUD Y DESARROLLO COMUNITARIO DE CD. JUÁREZ. A.C.	Chihuahua
30.- FUNDACIÓN REALIDAD, A.C	Morelos, Estado de México, Oaxaca y Veracruz
31.- CENTRAL DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO DEL ESTADO DE MÉXICO A.C	Estado de México
32.- SANTA FE DE QUERETARO A.C	Querétaro
33.- ASP. CONSULTORES & REPRESENTACIÓN S.C	Baja California Sur
34.- SANTA FE DE ZAMORA	Michoacán
35.- FUNDACION PARA LA PRODUCTIVIDAD EN EL CAMPO A.C FUPROCA	Guerrero Michoacán Oaxaca Puebla Estado de México Distrito Federal
36.- "EPSA" ENLACES PRODUCTIVOS S.A de C.V	Tamaulipas
37.- "CAFASA" CONSULTORES AGROPECUARIOS Y FORESTALES ASOCIADOS S.A de C.V	Chiapas

38.- "PED" PROYECTOS EMPRESARIALES DE DURANGO S.C	Durango
---	---------

<i>NOMBRE DE LA MICROFINANCIERA Autorizadas en 2003</i>	<i>ZONA DE INFLUENCIA</i>
39.- EMPRO CONSULTORES S.C	Yucatán
40.- "SERVICIOS AGROPUECUARIOS FRAYLESCANOS S.A de C.V	Chiapas
41.- DESPACHO DE PROFESIONISTAS AGROPECUARIOS S.C DEPASC	Guerrero
42.- BUFETE DE CONSULTORIA MULTIPLE SA de CV, BUCOMSA	Chiapas
43.- REGIONAL DE TLAPACOYAN S.P.R de R.I RETLA	Veracruz
44.- ACTIVO EMPRESARIAL S.C	Tlaxcala
45.- CONSULTORA DE SERVICIOS RURALES S.C, CONSER	Chiapas
46.- ASOCIACION PRO-MUJER A.C (PROMUJER)	Hidalgo
47.- AMBITO PRODUCTIVO (APROS)	Hidalgo y Veracruz
48.- UNION DE CREDITO INTERESTATAL DE CHIAPAS	Chiapas
49.- UNION DE CREDITO INDUSTRIAL Y COMERCIAL DE OAXACA	Oaxaca
50.- FUNDACION DEL EMPRESARIADO CHIHUAHUENSE	Chihuahua
51.- FUNDACION MEXICANA PARA EL DESARROLLO RURAL A.C	Distrito Federal
52.- EUREKASOLI A.C	Oaxaca
53.- UNION DE CREDITO NUEVO LAREDO S.A de C.V	Distrito Federal y Nuevo Laredo
54.- CONSULTORES ASOCIADOS DE PROYECTOS ASOCIADOS. S.C CREDIMEXICO	Baja California Norte y Sonora
55.- GRUPO CREDIEXPRESS, S.A de C.V	Jalisco
56.- GRUPO INTEGRAL VALLARTA A.C	Jalisco
57.- DESARROLLO EMPRESARIAL LA VICTORIA S.A de C.V DEvisa	Puebla, Hidalgo
58.- UNION DE CREDITO DE LA INDUSTRIA LITOGRAFICA UCIL	Jalisco

<i>NOMBRE DE LA MICROFINANCIERA Autorizadas en 2004</i>	<i>ZONA DE INFLUENCIA</i>
59.- PROSPERIDAD COMPARTIDA A.C	Chihuahua
60.- SOLFI SOLUCIONES FINANCIERAS S.C	Hidalgo

61.- UNION DE CREDITO GOMEZ PALACIO S.A de C.V	Durango y Coahuila
62.- UNION DE CREDITO MIXTA DE ZAPOTLANEJO S.A de C.V	Jalisco y Michoacán
63.- CONSULTORES ASOCIADOS DEL CENTRO SURESTE S.C	Tabasco
64.- UNION DE CREDITO GENERAL S.A de C.V	Puebla y Tlaxcala

SEDESOL

Programa De Conversión Social³⁰

Descripción

Este programa impulsa la alianza entre gobierno y sociedad civil mediante la corresponsabilidad, el respeto, la autonomía y la confianza, en beneficio de los grupos de población más pobres y vulnerables. Apoya con recursos públicos proyectos de alto impacto en el ámbito del desarrollo social, por medio de organizaciones de la sociedad civil (OSC) e instituciones legalmente constituidas, sin fines de lucro y que no realizan proselitismo político o religioso.

Los recursos financieros proporcionados para la realización de los proyectos complementan los recursos financieros, materiales y humanos que las propias organizaciones aportan; de ahí la idea de conversión y el sentido de corresponsabilidad.

Los proyectos deben basarse en alguna de las siguientes vertientes:

- *Económica:* actividades que promuevan empleos, producción y comercialización o que generen otro tipo de beneficios económicos para fortalecer el patrimonio de los beneficiarios.
- *Social:* asistencia para el desarrollo humano y comunitario que contribuya a la creación de capital social y a la promoción y defensa de los derechos humanos, sociales, económicos y culturales.
- *De capacitación:* acciones que generen o fortalezcan habilidades, conocimientos y valores de participación ciudadana que contribuyan al crecimiento de capacidades personales y comunitarias de los beneficiarios.

³⁰ <http://www.sedesol.gob.mx/programas/coinversion.htm>

- *De fortalecimiento institucional:* dirigidos a mejorar las capacidades de servicio de los participantes y la articulación entre diversos actores sociales, para generar sinergias y mayor impacto social, así como a fortalecer el Programa de Conversión Social.

Este programa opera con base en las siguientes modalidades:

Promoción General

- Proyectos de asistencia, promoción y desarrollo social que generen oportunidades e impulsen capacidades en la población objetivo de este programa.
- Los proyectos deben ser aplicables en cualquier municipio y con cobertura local, regional o nacional.
- Se consideran proyectos en las vertientes económica, social y de fortalecimiento institucional. Adicionalmente, en las delegaciones estatales de la Sedesol se incluye la vertiente de capacitación.
- Los proyectos se presentan en la delegación del estado en que se realicen, y en el Indesol si corresponden al Distrito Federal.
- La operación del programa está a cargo del Indesol en el Distrito Federal, y de las delegaciones de la Sedesol en los estados.

Promoción Específica

- Proyectos de alto impacto social que representen un modelo probado que ofrezca alternativas eficaces de solución a las demandas de los grupos sociales. Asimismo deben ser integrales y considerar la participación de diversos actores sociales.
- Los proyectos deben ser aplicables en varios municipios y, preferentemente, en dos o más estados.
- Se incluyen proyectos en las vertientes económica y social.
- Los proyectos deben presentarse en el Indesol.
- La operación de esta modalidad está a cargo del Indesol, que puede consultar con las delegaciones estatales de la Sedesol y con autoridades locales la pertinencia y oportunidad de las propuestas presentadas por las organizaciones.

Promoción Focalizada

- Proyectos que impacten de manera efectiva y coordinada en municipios localizados dentro de las micro regiones, mediante modelos de participación de diversos actores sociales. Se dirige también a proyectos en que las osc o instituciones coordinan esfuerzos con algunos de los programas de superación de la pobreza de la Sedesol, en las zonas donde éstos operan.
- El Indesol participa, de manera enunciativa, más no limitativa, en coordinación con otros actores gubernamentales, osc, fundaciones nacionales o internacionales de cooperación y desarrollo, y la iniciativa privada, con el propósito de coadyuvar a la superación de la pobreza en estas microrregiones.
- Los proyectos deben ser aplicables en municipios de las microrregiones. La lista de dichos municipios puede consultarse en la página electrónica de la Sedesol. Pueden considerarse proyectos localizados en zonas urbanas de pobreza extrema determinadas por la Sedesol.
- Se incluyen proyectos en las vertientes económica y social.
- Los proyectos deben presentarse en el Indesol.
- La operación de esta modalidad está a cargo del Indesol, que puede consultar con las delegaciones estatales de la Sedesol, así como con autoridades locales, la pertinencia y oportunidad de las propuestas presentadas por las organizaciones.

La aportación gubernamental se integra con recursos federales por medio del Indesol y recursos estatales acordados con la Sedesol. No obstante puede complementarse con otros fondos de gobiernos estatales, municipales o de organismos nacionales, internacionales o multilaterales de cooperación y desarrollo.

Los montos del apoyo son:

Promoción General

El monto máximo de aportación gubernamental por proyecto es de \$175,000 (ciento setenta y cinco mil pesos). Cuando los proyectos se realizan en municipios localizados en las microrregiones, el monto de aportación gubernamental puede ser de hasta \$250,000 (doscientos cincuenta mil pesos).

Los recursos aplicados con base en esta modalidad en los estados no podrán exceder 50% del total de recursos del programa.

Promoción Específica

El monto máximo de aportación federal por proyecto es de \$500,000 (quinientos mil pesos)

Promoción Focalizada

El monto máximo de aportación federal por proyecto es de \$1,000,000 (un millón de pesos)

Objetivo

Impulsar el desarrollo integral de grupos en situación de pobreza, vulnerabilidad social o ambas, que requieren respaldo para enfrentar de mejor manera los retos y alcanzar niveles de vida dignos, mediante el apoyo corresponsable a proyectos de alto impacto social efectuados por los participantes.

Población Objetivo

Grupos o comunidades en condiciones de pobreza, vulnerabilidad social o ambas, con características específicas de limitación o marginación, localizados preferentemente en alguna de las microrregiones y en otras zonas prioritarias definidas por la sedesol

Requisitos

Pueden participar osc e instituciones que cumplan los siguientes requisitos:

- Estar legalmente constituidas —su figura jurídica debe cumplir la normatividad del programa—, sin fines de lucro como actividad primordial ni actividades de proselitismo hacia partido político, sindicato o religión alguno.
- Tener capacidad de emitir recibos fiscales.
- Tener como objeto social la realización de actividades de desarrollo comunitario, educación cívica, asistencia social, servicios educativos, desarrollo sustentable, mejoramiento ambiental, atención a la salud, promoción de derechos humanos e investigación para el desarrollo social, entre otras similares.

- Presentar proyectos viables destinados a generar oportunidades y desarrollar capacidades en beneficio de los grupos o comunidades en condiciones de pobreza extrema, vulnerabilidad social o ambas.
- Presentar completa la documentación necesaria, que se especificará en la convocatoria respectiva. Los proyectos no aprobados para una modalidad no podrán presentarse para otra en el presente año.

Quedan excluidas de participar aquellas instituciones que:

- Tengan entre sus directivos, representantes o beneficiarios a funcionarios públicos con nivel de mando medio y superior del Poder Ejecutivo en cualesquiera de los tres órdenes de gobierno, así como a legisladores locales o federales.

Los proyectos que se propongan para ser financiados mediante el Programa de Conversión Social deberán:

- Tener como objetivo reducir la pobreza extrema, generar igualdad de oportunidades para grupos más pobres y vulnerables, apoyar el desarrollo de capacidades de personas en pobreza, y fortalecer el tejido social por medio de la participación y el desarrollo comunitario.
- Definir el impacto social que se pretende alcanzar en el corto y mediano plazos.
- Acreditar la participación directa y corresponsable de los beneficiarios.
- Plantear congruencia entre el objetivo, las metas, las acciones y el uso de los recursos.
- Garantizar la aportación —conversión— de las osc o de la institución participante.
- Adjuntar padrón de beneficiarios directos, el cual deberá contener los nombres y, en lo posible, la Clave Única de Registro Poblacional (CURP) o, en su caso, el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) de los beneficiarios.
- Presentar proyectos cuyas acciones estimulen la participación equitativa de las mujeres y eviten cualquier forma de discriminación o exclusión.
- Explicar claramente el programa de trabajo.
- Presentar un presupuesto preciso del proyecto.
- Explicar cómo se garantizará la continuidad del impacto del proyecto en el tiempo.
- Elaborar metas claras y cuantificables, así como indicadores de resultados y de impacto.
- Definir el impacto ambiental y de sustentabilidad del proyecto.
- Indicar beneficiarios directos.
- Pueden aprobarse proyectos anteriormente apoyados por el programa, cuando las delegaciones estatales de la Sedesol y, en su caso, el Indesol, los evalúen de manera favorable. Dichos proyectos también deben ser aprobados por las comisiones dictaminadoras respectivas.

INDESOL³¹

El Instituto Nacional de Desarrollo Social es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social. Su quehacer se fundamenta en las aspiraciones y demandas que gobierno y sociedad se plantearon desde el año de 1995 en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Programa para Superar la Pobreza 1995-2000.

La contribución del Instituto se expresa a través de diversas vertientes y programas estratégicos, con las que se busca materializar y consolidar el perfil participativo e incluyente que caracteriza a la política social, así como su énfasis nacional y federalista.

Objetivos Generales:

1. Fortalecer la relación del gobierno federal con los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil en materia de desarrollo social mediante la aplicación de fondos institucionales para el desarrollo de proyectos, esquemas innovadores de participación y corresponsabilidad para fortalecer el capital social y la calidad de vida de la población en condiciones de pobreza, vulnerabilidad o marginación.
2. Promover la generación, sistematización y difusión de modelos exitosos de desarrollo social integral con organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas de educación superior y gobiernos locales para contribuir al desarrollo de la política social.
3. Incorporar la perspectiva de género como un referente fundamental en la definición de planes, programas y proyectos del sector social mediante estrategias de sensibilización, capacitación y concertación para promover una distribución equitativa de los recursos, oportunidades y beneficios del desarrollo entre hombres y mujeres.
4. Profesionalizar a las organizaciones de la sociedad civil y funcionarios públicos de los tres órdenes de gobierno vinculados al desarrollo social mediante estrategias y programas de fortalecimiento institucional, capacitación y el uso de nuevas tecnologías como un factor fundamental para el avance de la política social y el empoderamiento de los actores del desarrollo.

³¹ <http://www.indesol.gob.mx/indesol/vinculacion.htm>

Misión:

Vincular, fortalecer y construir alianzas con OSC, gobiernos locales e instituciones académicas para dar sustento a la política social, a través de la conversión, asesorías, capacitación e investigación que permitan promover una mayor participación y corresponsabilidad de las personas que integran la sociedad a favor de los grupos más vulnerables.

Visión:

Ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional que promueva, desarrolle y consolide las alianzas entre OSC y los tres órdenes de gobierno, para la construcción de políticas públicas que permitan superar la pobreza y fortalecer el desarrollo integral de la sociedad.

Vinculación Social

Objetivos:

1. Coadyuvar en la organización, diseño, ejecución y operación del Programa de conversión social.
2. Articular y coordinar junto con las Delegaciones Federales de la Sedesol el Programa de conversión social.
3. Crear mecanismos de vinculación gobierno-OSC en relación a políticas públicas referidas a grupos de población en condiciones de pobreza y/o vulnerabilidad.

Acciones:

- Focalización de los recursos a través de convocatorias temáticas
- Revisión y ajuste de las herramientas del PCS
- Conformación y desarrollo de modelos de intervención en política pública referidas a grupos de población en condiciones de pobreza y/o vulnerabilidad.
- Capacitación a los operadores del PCS en las Delegaciones
- Asesorías a las organizaciones de la Sociedad Civil.

Universo:

Organizaciones de la Sociedad Civil en toda la República Mexicana.

CONCLUSIONES

Una vez analizado los aspectos más importantes acerca de las empresas sociales, aun sin haber podido realizar el estudio de campo que se tenía planeado, mas sin embargo logramos reunir los suficientes elementos para conocer la situación que viven las empresas sociales y con ello podemos concluir lo siguiente:

Actualmente las empresas sociales atraviesan por una situación difícil ya que estas no son reconocidas formalmente como empresas que tienen la posibilidad de crecer y de alcanzar una situación estable.

Como toda empresa, la empresa social y su problemática se basa generalmente en los conflictos de carácter administrativo, y si estos no se controlan de manera adecuada, pueden llegar a afectar parte de la organización o a la organización por completo

Tomando en cuenta que una empresa social puede enfrentarse a diversos problemas, a continuación presentaremos algunos de los más frecuentes:

Los objetivos de las personas que intervienen en la empresa, pueden ir por diferentes caminos, es decir, ya sea que cada uno de los miembros involucrados en la empresa busca cumplir metas personales antes que las ya establecidas para la organización o que no se tengan las mismas prioridades.

En algunas ocasiones los miembros de la empresa no tienen las mismas ideas acerca de cómo llevar a cabo la administración de la misma

Cuando las empresas sociales son empresas familiares, pueden llegar a tener problemas, en cuanto al separar las relaciones de trabajo, con las familiares

Por ser pequeñas las empresas sociales, se puede pasar por alto la asignación de puestos de trabajo ya que cada miembro realiza las actividades de acuerdo a como se requieran en la empresa

Dentro de la organización pueden surgir problemas que deterioren la comunicación entre los miembros lo cual ocasiona que el trabajo se haga difícil y por lo tanto provoque fallas en el funcionamiento de la empresa

Hay empresas que desconocen la existencia de organizaciones que les pueden brindar apoyo para mejorar su desempeño

Uno de los principales problemas de las empresas sociales, es su resistencia a los elementos tecnológicos los cuales les exigen una mayor capacitación en cuanto al funcionamiento de los mismos.

La resistencia a abrir el capital accionario, en las empresas familiares, esta apertura atenta contra la propia naturaleza de la empresa familiar y esto genera que la empresa no obtenga suficientes recursos para poder prosperar.

Recomendaciones:

Aunque las recomendaciones particulares serán distintas para cada caso y requerirá un análisis individual presentamos las posibles acciones que se pueden seguir al presentarse problemas dentro de la empresa social

Posiblemente la más importante es dotarse de una cultura administrativa que regule internamente los aspectos más sensibles de la organización, los cuales pueden ayudar a solucionar los distintos problemas que se puedan presentar dentro de la empresa, es decir, que se determine el papel que cada uno de los miembros de la empresa desempeñara, así como también definir que toda la empresa este encaminada hacia un mismo fin.

Captar y retener a los elementos más capacitados y con mayor conocimiento en la actividad que desarrolle la empresa, lo que es clave para su competitividad y para que ayuden al desarrollo de la empresa.

Recurrir a aquellas instituciones que con sus diferentes programas ofrecen apoyo para el desarrollo de las empresas sociales

Un aspecto a considerar dentro de la empresa social, es la permanencia y supervivencia de la empresa

Como conclusión, las empresas sociales son muy importantes en la economía de cualquier país y es indispensable que los miembros de la empresa, conozcan sus características para poder ayudar correctamente en la mejora de sus resultados.

CASO PRACTICO "Comercial S.A."

Es una empresa dedicada a vender artículos para el hogar, relojes de pulso y actualmente algunos productos alimenticios.

Inició sus operaciones en 1995 gracias a que los fundadores cuentan con la experiencia comercial en la venta de productos de importación para el hogar. La idea de formar la empresa nació después de darse cuenta que ese tipo de empresas generaba muy buenas ganancias a partir de sus ventas.

La empresa ha logrado mantenerse y expandir sus operaciones a lo largo y ancho de la República Mexicana gracias a la buena dirección y al buen desempeño del personal. La dirección aplicó el mismo sistema de ventas, las políticas y las formas de trabajo que empleaban en la empresa de la que ellos provenían. La experiencia de aquella empresa, les ayudó a tener buenas relaciones con personas colocadas en puestos clave, además de gente externa a ella, que bien les ayudarían a llevar a cabo la creación de Comercial, S.A., esto les facilitó la compra de productos importados a buen precio. De igual forma el conocimiento de los procedimientos legales para introducir productos importados les sirvió para que en un corto plazo pudieran realizar las compras directamente de Corea, China y Japón. También decidieron que utilizarían la misma estructura jerárquica que tenían en su anterior empleo.

Asimismo se acordó trabajar a través de tele marketing, el cual dio como resultado la presencia de algunas ventajas y desventajas en la aplicación de esta opción.

Las ventajas:

Aprovecharían los anuncios por TV de algunos productos, ofreciendo productos de iguales características y semejanzas y a precios bajos.

Las desventajas:

- ✓ El costo de dar a conocer los productos por televisión es caro.
- ✓ El precio de los productos es elevado además del gasto de envío e IVA que se le cobra al cliente.
- ✓ El medio de cobro es a través de tarjeta de crédito, y algunas personas no confían en ella.
- ✓ El tiempo de entrega aproximada es de 1 semana.

La organización de la empresa se basa en un gerente general, del cual dependen los gerentes de las plazas de Toluca, Pachuca y D.F, que a su vez cada uno de ellos cuenta con tres personas que atienden el mercado. También se tienen los servicios de un despacho contable y de un asistente general.

OBJETIVO

Ofrecer los productos más competitivos del mercado para convertirse en la compañía de venta directa más grande en su género, garantizando el desarrollo y crecimiento a través de la generación de negocios que busque satisfacer las necesidades de sus clientes, colaboradores y proveedores, asimismo promover una organización eficiente de alta calidad y lealtad alineada con las expectativas de la misma.

VISIÓN

A corto plazo: Estructurar una empresa eficiente y de alto desempeño, estandarizando el trabajo de tal forma que permita el crecimiento sostenido en el territorio nacional e iniciar la creación de nuevas oficinas.

A mediano plazo: Reforzar la presencia en algunos de los Estados de la República Mexicana (Principalmente aquellos donde se concentre más población) y desarrollar divisiones nuevas.

A largo plazo: Iniciar la penetración a mercados internacionales enfocados hacia América Latina, cubriendo la mayoría de los países de Centroamérica.

La empresa busca una mayor participación en mercados, primero internos y posteriormente externos aunque manifiesta que, para lograr dicha apertura, necesitaría de un financiamiento adecuado y oportuno y una mejora dentro de la empresa. Los gerentes coinciden en señalar el precio y la calidad como las principales ventajas competitivas de sus productos, seguidas por la oportunidad en la entrega y la atención a veces personalizada.

La capacidad de generación de empleo de esta empresa es de 120 trabajadores; de ellos, 60% terminó la secundaria o algún grado superior y 40% terminó la primaria en el mejor de los casos. Aun así, dicha empresa, por lo general, no cuenta con planes de capacitación para su personal.

VALORES CORPORATIVOS

No maneja el concepto como tal, pero promueve la honestidad y la responsabilidad dentro de la empresa como un deber que tienen cada uno de los trabajadores.

OBJETIVOS Y METAS:

OBJETIVO	METAS
COMERCIALES Alcanzar mercados a nivel interno y externo (Centroamérica). Consolidar la empresa. Proporcionar productos de calidad a precios accesibles de manera que puedan mejorar constantemente las ventas.	Abrir más oficinas en puntos estratégicos dentro de la República Mexicana. Colocar sus productos dentro del gusto y preferencia de nuevos clientes. Comercializar sus artículos a través de una tienda propia.
FINANCIEROS Consolidar recursos que ayuden a apalancar las operaciones.	Obtener buenos márgenes de rentabilidad en la comercialización de sus productos. En el evento de necesitar más recursos, buscar líneas de crédito.
OPERATIVOS Obtener productos de calidad para satisfacer la demanda.	Ampliar su número de trabajadores conforme vayan abriendo nuevas oficinas.

DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

LAS PARTES INTERESADAS

Los dueños se interesan por los niveles de riesgo tanto presentes como futuros (liquidez, actividad y deuda), así como por el rendimiento (rentabilidad), pero más que nada por la generación de riqueza. Los acreedores, se concentran en el grado de liquidez de la compañía, especialmente en su capacidad para cumplir con el pago de interés y capital.

Por estas razones la administración debe dirigir sus esfuerzos al apuntalamiento de la situación financiera de la empresa.

A continuación se presentan los datos contables de la empresa "Comercial S.A."

Estado de Resultados por los Años terminados el 31 de Diciembre de 2004 y 2003 en Pesos Constantes de 2004		2004	2003
Ventas		217.955.663	214.306.713
Costo de Ventas		179.738.939	176.935.049
	Utilidad Bruta	38.216.724	37.371.664
Gastos de operación:			
	Gastos de Administración	20.195.001	22.372.009
	Gastos de Venta	20.632.529	21.107.637
		40.827.530	43.479.646
Pérdida en Operación		-2.610.807	-6.107.982
Costo Integral de Financiamiento:			
	Interés Pagado	2.573.532	4.371.701
	Pérdida (Utilidad) Cambiaria	70.499	-119.180
		2.644.031	4.252.522
	Otros Productos	11.246.824	9.733.525
Utilidad (Pérdida) antes de la Provisiones para el Impuesto al Activo y la Participación de la Utilidades a los Trabajadores		5.991.987	-626.979
Provisiones para:			
	Impuesto al Activo	638.731	646.403
	Participación de las Utilidades a los Trabajadores		362.191
		638.731	1.008.594
	Utilidad del Ejercicio	5.353.256	-1.635.573

Estado de Situación Financiera (en Pesos Constantes de 2004)		2004	2003
Activo			
Corto Plazo			
	Efectivo e Inversión en Valores de Inmediata Realización	3.748.790	2.500.477
Cuentas por cobrar a:			
	Clientes	23.472.850	27.875.975
	Otras cuentas por cobrar	1.219.177	1.233.000
		24.692.027	29.108.975
	Impuesto al Valor Agregado por Acreditar	302.829	274
	Impuesto al Activo por Compensar	53.134	0
	Impuesto sobre la Renta por Compensar	1.138.467	155.847
	Inventarios	29.825.042	23.090.714
	Prima de Antigüedad Pendiente de Reservar	284.464	445.487
	Total Activo a Corto Plazo	<u>60.044.753</u>	<u>55.301.774</u>
	Mobiliario y Equipo (Neto)	2.428.291	3.205.990
	Otros Activos	21.800	42.404
	Suma el Activo	<u>62.494.844</u>	<u>58.550.168</u>
Pasivo			
Corto Plazo			
	Préstamos Bancarios	15.029.120	15.690.927
	Proveedores Nacionales	1.127.885	478.492
	Compañía Tecnopunta, S.A.	22.571.080	25.880.523
	Otras Cuentas por Pagar	2.397.827	5.142.942
	Impuestos y Cuotas por Pagar	604.344	1.300.942
	Reserva Prima de Antigüedad	711.164	742.480
	Participación de la Utilidades a los Trabajadores	0	437.163
	Otras Compañías	6.167.546	0
	Total Pasivo a Corto Plazo	<u>48.608.966</u>	<u>49.673.469</u>
	Capital Contable		
	Capital Social	5.202	5.431
	Resultados Acumulados		
	Reserva Legal	1.040	1.086
	Utilidades por Aplicar	5.466.573	7.311.209
	Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	5.353.256	-1.635.573
		<u>10.820.869</u>	<u>5.676.722</u>
	Superávit por Revaluación	3.059.806	3.194.545
	Suma el Capital Contable	<u>13.885.878</u>	<u>8.876.699</u>
	Suma el Pasivo más el Capital	<u>62.494.844</u>	<u>58.550.168</u>
		0	0

TIPO DE RAZONES			2004	2003
<i>Liquidez</i>	Circulante	Activo Circulante / Pasivo Circulante	1,24	1,11
	Prueba de Ácido	Activo Circulante - Inventarios / Pasivo Circulante	0,62	0,65
<i>Apalancamiento (deuda)</i>	Pasivo a Capital Contable	Pasivo Total/ Capital Contable	3,50	5,60
	Deuda a Activos Totales	Deuda Total / Activos Totales	0,78	0,85
<i>Cobertura</i>	Cobertura de Interés	Utilidades antes de Intereses e Impuestos/ Gasto por Interés	-1,01	-1,40
<i>Actividad</i>	Actividad(cambio o rotación) de las Cuentas por Cobrar (RT)	Ventas Anuales/ Cuentas por Cobrar	8,83	7,36
	Rotación de las Cuentas por Cobrar en días, o Periodo de Recaudación Promedio (RTD)	Cuentas por Cobrar x Días en el año/ Ventas Anuales ÷ (días en el año/RT)	41,35	49,58
	Actividad (rotación) de Inventarios (IT)	Costo de las Mercancías Vendidas/ Inventario	6,02	7,66
	Rotación de Inventarios en Días (ITD)	Inventario * Días en el Año / Costo de lo Vendido ÷ (días en el año/ IT)	60,57	47,63
	Ciclo Operativo	Rotación de Inventario en Días (ITD) + Rotación de Cuentas por Cobrar en días (RTD)	47,38	57,24
	Rotación de Activo Total(o de capital)	Ventas Netas / Activo Total	3,49	3,66
<i>Rentabilidad en relación con las ventas</i>	Margen de Utilidad Bruta	Ventas Netas - Costo de las Mercancías Vendidas / Ventas Netas ÷ (Utilidad Bruta/Ventas Netas)	0,18	0,17
	Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas Netas	0,0246	-0,0076
<i>en relación con la inversión</i>	Rendimiento del Activo (ROI)	Utilidad Neta después de Impuestos / Activo Total	0,0857	-0,0279
	Rendimiento del Capital Contable (ROE)	Utilidad Neta después de Impuestos / Capital de los Accionistas	0,3855	-0,1843

RAZONES FINANCIERAS¹

Liquidez

Según la razón del activo circulante, en el año 2004 la empresa tiene mayor capacidad de pagar sus cuentas que en el año 2003, es decir tendrá mayor habilidad para cubrir sus pasivos circulantes con sus activos circulantes, ya que por cada peso de pasivo circulante cuenta con 1.24 pesos de activo circulante, pero verificando con la prueba de ácido vemos que en el 2004 realmente la empresa no cuenta con mayor capacidad de cubrir los pasivos circulantes que en el 2003.

Apalancamiento

La razón de deuda de pasivo a capital contable muestran el grado en que la empresa esta financiada por deuda, nos dice que en el año 2004 los acreedores proporcionan 35 centavos de financiamiento por cada peso que aportan los accionistas, y en el año 2003 56 centavos, así vemos que en el año 2003 era mas alto el nivel de financiamiento de la empresa que proporcionan los accionistas y mas grande el colchón del acreedor en caso que se contraigan los valores de los activos o de perdidas totales

La razón de deuda a activos totales destaca la importancia relativa del financiamiento por deuda para la empresa al mostrar el porcentaje de activos de la empresa que se sustentan mediante el financiamiento de deuda. En el año 2004 el 77% y en el año 2003 el 84% de los activos de la empresa están financiados con deuda, mientras que el 23% y el 16% restante del financiamiento provienen del capital de los accionistas. Esto señala que mayor es el riesgo de la empresa.

Cobertura

La razón de cobertura de interés sirve como medida de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos de interés y así evitar la bancarrota, en el caso de Comercial S.A. en ambos años es negativa, en el 2004 fue -1.01 y en el 2003 de -1.39 debido a que la empresa tiene pérdida operativa.

Actividad

La razón de actividad (cambio o rotación) de cuentas por cobrar proporciona información sobre la calidad de las cuentas por cobrar de la empresa y que tan exitosa esta la empresa en sus recaudaciones.

Para este caso nos indica que en el año 2004 han sido 8 las veces que se han cambiado las cuentas por cobrar por dinero en efectivo siendo este mayor al año anterior que solo fue de 7 veces.

La razón de rotación de las cuentas por cobrar en días, o periodo de promedio de cobros indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar permanecen pendientes de cobro, que como podemos ver en el año 2004 solo permanecieron pendientes las cuentas por cobrar un plazo de 41 días el cual fue menor a comparación del año 2003 en donde permanecieron pendientes 49 días.

La razón de actividad (rotación) de inventarios determina con que tanta eficiencia administra la empresa el inventario. Nos dice la rapidez con la que se rota el inventario al convertirse en cuentas por cobrar a través de las ventas durante el año, en el caso de Comercial S.A. su rotación de inventarios para el 2004 fue de 6 veces menor que la de año anterior que fue de 7 veces, es decir la administración de inventarios de la empresa e inventarios resulto ser menos eficiente para el 2004.

La razón de rotación de inventarios en días, indica cuantos días pasan, en promedio, antes que el inventario se convirtiera en cuentas por cobrar mediante las ventas, para el 2004 el numero de días que transcurrían para que los inventarios se convirtieran en cuentas por cobrar fue de 60 días, el cual fue mayor que 47 días el cual se dio en el año 2003.

La razón de rotación de activo total (o de capital) indica la eficiencia relativa con que una empresa utiliza sus activos totales para generar ventas, lo cual quiere decir que la empresa tuvo una disminución de la rotación de activo total al pasar del 2003 de 4 veces la rotación a tan solo 3 veces para el 2004, es decir que la empresa utilizo menos cantidad de su activo total para generar mas ventas en el 2004.

Rentabilidad

La razón de margen de utilidad bruta señala la eficiencia de las operaciones y también como han sido fijados los precios de los productos, entonces diríamos que para el 2004 la empresa tuvo un 18% de eficiencia en sus operaciones y que para el 2003 un 17% lo cual influyo en la fijación de los precios de sus productos. Un margen pequeño para cubrir sus gastos de operación.

La razón de margen de utilidad neta señala la eficiencia de la empresa para generar utilidad. Indica el ingreso neto por peso de ventas de la empresa, como podemos ver en esta razón la empresa aumento su margen de utilidad neta para el año 2004, pasando de un promedio de ingresos de ventas de -0.7% a un 2% en el transcurso de un año.

La razón de rendimiento del activo para el año 2004 aumento colocándose con un 8% en ese año, el cual es muy favorable después de estar en números negativos como se encontraba en el 2003 con un -2%.lo cual muestra que la inversión en dicha empresa tendrá favorables rendimientos.

En esta última razón veremos el rendimiento del capital contable que resume el desempeño global de la empresa, compara la utilidad neta con el capital que han invertido los accionistas en ella. Indica la capacidad de generar utilidad sobre el valor en libros de la inversión de los accionistas y se utiliza con frecuencia para comparar dos o mas empresas en una industria, en el 2004 el rendimiento fue del 4% el cual refleja con mucha frecuencia, la aceptación por parte de la empresa de importantes oportunidades de inversión y una administración de gastos eficientes, ya que esta es mucho mejor que la del año anterior de -2.

Del análisis financiero realizado a la empresa Comercial S.A concluimos que a pesar de que la empresa ha tenido mejoras en algunos aspectos financieros [liquidez, actividad (cuentas por cobrar, rotación de las cuentas por cobrar, rotación de inventarios), rentabilidad (margen de utilidad bruta, margen de utilidad neta, rendimiento del activo y rendimiento del capital contable)] para el año 2004 en comparación con el año 2003. Aun así, no es suficiente para ser considerada como una empresa atractiva en cuanto a liquidez rentabilidad y solvencia, por lo tanto no esta sujeta de ser una empresa exitosa, pues no satisface las necesidades financieras que una empresa en óptimas condiciones logra cubrir.

Es un caso mas de cómo es que las empresas sociales se ven limitadas por las características y problemas que a lo largo de este trabajo hemos identificado, y solamente que esta empresa logre un mejor desempeño administrativo podrá mejorar su situación financiera

¹Nota: En este análisis financiero se hizo una comparación entre los años 2003 y 2004 ya que no se cuenta con datos de referencia acerca de la industria en la que se encuentra esta empresa, para así poder determinar que tan adecuada es la situación de la empresa Comercial S.A.

ANEXO

Se presenta una serie de preguntas enfocadas a las distintas áreas de una empresa, las cuales pueden ser útiles para realizar un diagnóstico a una empresa social.

PERSONAS

1. ¿Cuántas personas trabajan en su empresa?

Se pretende que al saber el número de empleados con los que cuenta la empresa se puedan hacer algunos cambios que beneficien a esta, es decir, si es necesario se puede contratar a más personal para elaborar una mayor cantidad de productos, cubrir todos los pedidos a tiempo y por lo tanto contar con un número mayor de clientes, o todo lo contrario, disminuir el número de empleados y reducir gastos.

2. ¿Cuántas horas laboran al día?

Nos permite saber si se puede aumentar o disminuir las horas de trabajo, lo cual dependerá de las ventas que se tengan.

3. ¿Cómo se determina el pago a cada trabajador?

Esto nos permitirá saber la forma de pago a los trabajadores y si es posible que se disminuya el gasto de estos pagos teniendo un ahorro en este concepto, lo cual se podrá utilizar de alguna otra forma.

El factor de personas es una de las partes más importantes dentro de una empresa ya que de este factor depende el funcionamiento de la misma, permite conocer cada uno de los aspectos relacionados con las actividades que realizan los individuos dentro de la empresa así como las condiciones en las que las personas se encuentran laborando dentro de la empresa, el analizar este factor permite dar soluciones a problemas de comportamiento y funcionamiento en los cuales las personas que laboran en la empresa se ven envueltos, este factor es considerado indispensable para que una empresa subsista y también se considere como tal.

TECNOLOGIA

1. ¿Que tipos de instrumentos o equipos de trabajo utilizan en esta empresa?

Es importante conocer los instrumentos de trabajo que se utilizan para saber si son los adecuados o se pueden hacer cambios en este, ya que la eficiente elaboración de los productos depende en gran parte de los instrumentos de trabajo que se utilicen

2. ¿Se le da el mantenimiento adecuado a los instrumentos de trabajo?

Nos permite saber si la empresa esta funcionando al cien por ciento, es decir si los instrumentos de trabajo se están ocupando a su máxima capacidad, lo cual depende de su buen funcionamiento y esto depende del mantenimiento que se le proporcione

3. ¿Cuál es el precio de sus herramientas?

Nos proporcionara una idea del gasto que se realiza en la compra de herramientas de trabajo, lo cual nos permitirá saber si es un gasto excesivo y si es así se puede buscar donde comprar la herramienta a un bajo costo, con lo cual se tendrá una disminución en el gasto por dicho concepto.

4. ¿Cuentan con la cantidad necesaria de herramientas de trabajo para elaborar sus productos satisfactoriamente?

Como se comentaba anteriormente las herramientas de trabajo son un factor importante el la elaboración de los productos y contar con la suficiente herramienta nos ayudara a tener una mejor producción y a que se trabaje de la manera mas eficaz y eficiente.

Este otro factor es importante porque la tecnología es un requisito indispensable en estos tiempos ya que la tecnología es un factor de constantes cambios, lo cual no permite a las empresas quedarse mucho tiempo con una tecnología la cual el tiempo y el constante cambio en los procesos productivos la conviertan en una tecnología obsoleta, también es importante, conocer las cualidades de las maquinas y herramientas que utiliza la empresa, brindar posibles soluciones a problemas que se podrían presentar por falta de mantenimiento o mal uso del equipo de trabajo, así como también es necesario saber si se cuenta con la cantidad suficiente de herramientas de trabajo para poder satisfacer sus necesidades de producción.

En el aspecto tecnológico el precio es un factor importante ya que este debe de ser relacionado a los recursos con los que cuenta la empresa.

FINANCIAMIENTO

1. ¿El capital de la empresa es aportado por el dueño de la empresa o por socios?

Es importante saber como está constituido el capital de la empresa, esto para saber cuanto aporta cada socio si es que los hay y si no para buscarlos en el momento en que la empresa necesite efectivo

2. ¿Actualmente existe alguna organización de la cual ustedes reciban ayuda económica?

Conoceremos si la empresa es apoyada por alguna institución de financiamiento y si no es así se podrá buscar alguna institución de esta clase que ayude a la empresa para que pueda desarrollarse de una mejor forma

3. ¿Tienen algún crédito por parte de sus proveedores?

Es importante saber si tienen créditos concedidos por parte de los proveedores, pues esto permitirá organizar el uso del efectivo con el que cuenta la empresa y si no se tiene, buscar proveedores con los que si se pueda tener un crédito pues así se tendrá mayor tiempo para pagar.

El factor de financiamiento es uno de los recursos en los que las empresas muchas veces basan su crecimiento ya que captan los recursos externos en beneficio de la propia empresa, haciéndola mas productiva con mayor o mejor tecnología, mayor contratación de personas, mayor abastecimiento de materias primas, y un incremento en sus ventas; es por eso que el factor financiamiento hoy en día es uno de los medios mas eficaces para que una empresa crezca o solucione sus problemas de dinero así como también es necesario conocer de que manera se obtuvo y bajo que requisitos.

RECURSOS SOCIALES

1.- ¿Cuál fue el principal interés para establecerse en este lugar?

Podremos saber si hay razones suficientes para que la empresa este en ese lugar, de lo contrario se podría buscar un mejor lugar para colocar la empresa, una ubicación que convenga más a la empresa, que permita un desarrollo mejor de esta

RECURSOS NATURALES Y MATERIALES

1.- ¿Qué materias primas utilizan para fabricar su producto?

Conoceremos las materias que se utilizan en la elaboración de los productos, sabremos si son las más adecuadas o es necesario buscar otras

2.- ¿Cuál es el precio de sus materias primas?

Consideramos importante saber el precio de las materias que utilizan en la elaboración de los productos porque podremos buscar adquirirlas en lugares donde estén a bajo costo, en donde concedan créditos o bien buscar sustitutos que sean de más bajo precio, con lo cual se reduciría el gasto por concepto de materias primas

En este factor consideramos que lo importante consiste en el tipo de materias primas que utiliza la empresa y el precio que tienen estas, así como también sin dejar de mencionar que los recursos naturales y materiales son insumos de la empresa para la elaboración de sus productos y de ellos mucho va a depender el precio de los mismos. El giro de la empresa muchas veces determina el tipo de recursos naturales y materiales que se ocupan así que la compra y venta de estos dependerá de las empresas.

PROCESO PRODUCTIVO

1. ¿Cuanto tiempo tardan en la elaboración de sus productos?

Nos permitirá saber si el tiempo que tardan en la elaboración del producto realmente es el necesario, o se pueden hacer ajustes para eliminar actividades que ocasionan se ocupe mas tiempo en la fabricación de los productos y así elaborar mas productos.

2. ¿Cuál es el precio de su producto?

Se desea conocer el precio del producto para ver si es posible que se pueda aumentar y así tener mayores ganancias

Este factor no menos importante que los demás es el que de cierta manera determina que están fabricando, como lo están fabricando y cuanto es lo que fabrican, así pues el poder tener mejoras dentro de este factor beneficiara en cuanto a variables como el precio de lo que se fabrica, la cantidad de pedidos que se pueden cumplir, lo cual dentro de cualquier empresa es muy importante ya que se cree que si produces mas, de mejor manera y al menor costo, entonces es posible que tus ventas sean mayores y tus precios lo suficiente mente bajos para ser competitivo.

VENTAS Y MERCADOTECNIA

1. ¿Cuál es el lugar donde realizan sus ventas?

Nos permitirá conocer el o los lugares donde se hacen las ventas, y se podrán buscar otros lugares que sean estratégicos para la venta de los productos, abarcando mayores áreas con lo cual se podrá pensar en tener mayores ganancias

2. ¿Qué tipo de clientes son los que frecuentemente compran sus productos?

Al poder identificar el tipo de clientes que compran los productos, se puede cubrir los lugares donde se encuentran estos clientes, es decir llevar los productos mas cerca de ellos para tener unas ventas mayores.

3. ¿Cómo dan a conocer su producto?

Si se tienen una forma de dar a conocer el producto se puede mejorar, si no es así se puede idear la forma de que el producto sea conocido por la mayor gente posible

Este factor es el que de alguna manera determina la manera en la que la empresa da a conocer sus productos y hace la venta de los mismos, si la empresa da a conocer sus productos de manera efectiva con una mercadotecnia que guste a sus posibles consumidores, esta como resultado tendrá un mayor numero de ventas, lo cual influirá de manera directa en el posible crecimiento de la empresa, así como un mayor numero de beneficios para los dueños y trabajadores que laboran dentro de ella, mejora en las condiciones de trabajo y los salarios que perciben dichas personas.

CONTABILIDAD

1. ¿Se lleva algún elemento de contabilidad

Es importante que se lleve una contabilidad ya que así se tendrá un mejor control del dinero de la empresa, se debe planear que se hará con las entradas que se tenga, en que se destinara el dinero con el que se cuenta

BIBLIOGRAFIA

Juan Gerardo Garza Treviño. "Administración Contemporánea". McGraw Hill, 2da Edición. México 1999.

Stoner Freeman Gilbert. "Administración". Prentice Hall, 6ta Edición. México 1996.

Alcaraz R. "El Emprendedor del Éxito", McGraw Hill. México. 1998.

Practicas de oficina, soledad López -M. Eugenio Ruiz; Ed. McGrawHill.

Derecho Empresarial, Ed. Edebé.

GIL GARCÍA: "Iniciativa Social y Voluntariado", en «Bienestar Social y Desarrollo de los Derechos Sociales. Jornadas de Estudio y Planificación de la Acción Social». Fundación Friedrich Ebert. 1991.

FUNES RIVAS, MARÍA JESÚS: "Las organizaciones voluntarias en el proceso de construcción de la sociedad civil", en Sistema N° 117. 1993

MARTINEZ, JUAN LUIS: "Las organizaciones no lucrativas y la prestación de servicios" en «La ayuda internacional humanitaria: Su gestión». Boletín de estudios Económicos. Vol. XLIX diciembre 1994 N° 153.

GINER, SALVADOR Y SARASA, SEBASTIÁN : "Altruismo cívico y política social", en «Leviatan», n° 61 otoño 1995.

DE LORENZO GARCÍA, RAFAEL: "Las fundaciones y el sector no lucrativo" en «Tercer Sector». Documentación Social n° 103. Madrid, 1996.

GARCÍA ROCA, JOAQUÍN: "El Tercer Sector"

JEREZ, ARIEL Y REVILLA, MARISA: "El tercer sector, una revisión introductoría a un concepto polémico" en «¿Trabajo voluntario o participación?. Elementos para una sociología del tercer sector».

CASADO, DEMETRIO: "Las organizaciones socio voluntarias" en «Las organizaciones voluntarias y la intervención social

VAN HORNE, JAMES y J.M. MACHOWICS JR Fundamentos de Administración Financiera. Traducción de la octava edición de Fundamentals of Financial Management por Alejandro Rodas C. Editorial Prentice may Hispanoamericana, tercera Edición en español. Mexico, 1994

[6] Prieto Hernández Diego, op. cit. Pág. 7

[7] Piñón Jiménez, Gonzalo, op. cit. Pág. 16

[8] Este tipo de organizaciones fueron apoyadas durante la presidencia de José López Portillo; se les considera asociaciones de "segundo grado", es decir, una instancia que coordinaba a diversas organizaciones locales, constituidas por grupos de productores, ejidatarios o no (Sociedad de Producción Rural, Ejidos, Sociedad de Solidaridad Social). Su objetivo es estructurar la producción y la comercialización sobre la base regional, rebasando la ruptura tradicional entre los sectores social y privado (Odile Hoffman, op. cit. Pág. 528).

[9] Gustavo Gordillo de Anda, "Reflexiones sobre la cuestión económica de la autogestión en el movimiento campesino", en Bernardino Mata et al (editores), La cuestión económica en las organizaciones autogestivas; México; Fundación Friedrich Naumann/PRAXIS, 1990; Pág. 72

[10] Tomado de Odile Hoffmann, Págs. 537-538

[11] Lapedra Barrón Manuel, "Las formas de asociación entre el sector social y el privado en proyectos productivos", en Félix Cadena et al (Comps.); La empresa social y sus problemas de organización; México; Fundación Friedrich Naumann/PRAXIS, 1992; Pág. 239

[1] GIL GARCÍA: "Iniciativa Social y Voluntariado", en «Bienestar Social y Desarrollo de los Derechos Sociales. Jornadas de Estudio y Planificación de la Acción Social». Fundación Friedrich Ebert. 1991.

[2] SMITH, DAVID H.: "Four sectors o five? Retaining the member-benefit sector", Non profit and voluntary-sector quarterly, 20, .

[4] JAMES, E Y ROSE-AKERMAN,S: "The nonprofit enterprise in market economics". Harwood Academic Publishers, 1986.

[5] FUNES RIVAS, MARÍA JESÚS: "Las organizaciones voluntarias en el proceso de construcción de la sociedad civil", en Sistema N° 117. 1993

[6] MARTINEZ, JUAN LUIS: "Las organizaciones no lucrativas y la prestación de servicios" en «La ayuda internacional humanitaria: Su gestión». Boletín de estudios Económicos. Vol. XLIX diciembre 1994 N° 153.

[7] GINER, SALVADOR Y SARASA, SEBASTIÁN: "Altruismo cívico y política social", en «Leviatan», n° 61 otoño 1995.

[8] SALAMON, L.M. Y ANHEIR, H.K.: "Towards an understanding of the international nonprofit sector" . The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Nonprofit Management and Leadership, 2:3, 322-24, 1992..

[9]ROSE, ARNOLD: "Theory and methods in the social sciences". University of Minnesota, Minnesota, 1954.

[10] DE LORENZO GARCÍA, RAFAEL: "Las fundaciones y el sector no lucrativo" en <Tercer Sector>. Documentación Social nº 103. Madrid, 1996.

[11] GARCIA ROCA, JOAQUIN Y COMES BALLESTER, JOSEP ANTONI : "El voluntariado como recurso social" en <<Premio Bancaixa de investigación sobre servicios sociales 1994. El voluntariado>> Bancaixa, Valencia 1995.

[12]BEVERIDGE: "Voluntary action: A report on methods of social advance". George Allen. Londres 1948.

[13]ROSE, ARNOLD: "La estructura del poder". Paidós, Buenos Aires 1970.

[14]ASCOLI, H: "Estado de Bienestar y Acción voluntaria", en Revista Española de Investigaciones Sociológicas, nº 38. Madrid 1987.

[15]HOEKENDIJK, LIEBJE: "¿Que trabajo debe pagarse?". Cruz Roja Española. Madrid 1986.

[16]Volonteuropa (Comité para la Promoción de la Acción Voluntaria en los Países de la Unión Europea) se formó en 1980 para promover intercambios de información, potenciar la formación voluntaria y el desarrollo del voluntariado.

[17] GARCÍA ROCA, JOAQUÍN: "El Tercer Sector" en <Tercer Sector>. Documentación Social nº 103. Madrid 1996

[18] JEREZ, ARIEL Y REVILLA, MARISA: "El tercer sector, una revisión introductoria a un concepto polémico" en <<Trabajo voluntario o participación?. Elementos para una sociología del tercer sector>>. Tecnos, Madrid 1997

[19]RUIZ OLABUENAGA, JOSÉ IGNACIO: "Ocio y estilos de vida" en <<V informe sociológico sobre la situación social en España. Sociedad para todos en el año 2000>>. Fundación FOESSA. Madrid 1994.

[20] CASADO, DEMETRIO: "Las organizaciones sociovoluntarias" en <<Las organizaciones voluntarias y la intervención social". Acebo, Madrid 1989

[21] SALAMON, LESTER M. Y ANHEIR, HELMUT K: "The international Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1 1996" Working Paper of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Project, nº 19. Baltimore 1993

[22] HANSMANN, HENRY: "The role of Nonprofit Enterprise" Josey-Bass . San Francisco 1986

[23] SAXBY, JOHN: "¿A quién pertenecen las organizaciones de cooperación no gubernamentales?" en David Sogbe (ed.) «Calculo y compasión: Un análisis crítico de la cooperación no gubernamental al desarrollo» Icaria, Barcelona 1998

[24] URRUTIA VICTOR: "Transformación y persistencia de los Movimiento Sociales Urbanos". En «La ciudad en cuestión»., Política y Sociedad Nº 10, Madrid 1992.