



**UAGro**

Universidad de Calidad con Inclusión Social

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO  
MAESTRÍA EN ECONOMÍA SOCIAL  
FACULTAD DE ECONOMÍA ACAPULCO**

**GESTIÓN DE EMPRESAS SOCIALES: INDICADORES DE DESEMPEÑO  
(KPI'S) Y EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL. PROPUESTA DE  
EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA PARA EMPRESAS SOCIALES.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ECONOMÍA SOCIAL**



**PRESENTA**

**ING. RODOLFO ADÁN RODRÍGUEZ ESPINOBARROS**

**DIRECTOR**

DR. ROBERTO CAÑEDO VILLARREAL

**CODIRECTOR**

DR. JOSÉ ALBERTO SOLÍS NAVARRETE

**ASESOR**

DRA. TATIANA VANESSA GONZÁLEZ RIVERA

Acapulco de Juárez, Guerrero, a Junio 2022



**CONACYT**

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

---

# ÍNDICE GENERAL

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>  | <b>15</b> |
| 1.1 ANTECEDENTES .....  | 15        |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....  | 16        |
| 1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....   | 17        |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN.....  | 17        |
| 1.5 DISEÑO METODOLÓGICO .....   | 18        |
| 1.6 OBJETIVOS.....  | 19        |
| <i>Objetivo general.....</i>  | <i>19</i> |
| <i>Objetivos específicos .....</i>  | <i>19</i> |
| 1.7 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....  | 20        |
| <i>Introducción .....</i>   | <i>20</i> |
| <i>Economía Social y Solidaria.....</i>   | <i>23</i> |
| <i>Organismos del sector social de la economía (OSSES).....</i>   | <i>28</i> |
| <i>Empresa .....</i>  | <i>30</i> |
| <i>Sociedades Mercantiles.....</i>  | <i>32</i> |
| <i>Empresa Social .....</i>   | <i>34</i> |
| <i>Sociedad Cooperativa .....</i>   | <i>35</i> |
| <i>Administración Y Gestión De Empresas .....</i>   | <i>39</i> |
| <i>Planeación Estratégica e Indicadores Clave de Desempeño .....</i>  | <i>42</i> |
| <i>Balanced Scorecard (BSC) .....</i>   | <i>49</i> |
| <b>CAPÍTULO 2: SOBRE METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y MEDICIÓN DE IMPACTO SOCIAL YA EXISTENTES.....</b> | <b>51</b> |
| 2.1 HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE IMPACTO .....   | 51        |
| 2.2 METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES .....   | 57        |
| <i>SISTEMA B.....</i>   | <i>57</i> |
| <i>ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN .....</i>  | <i>61</i> |
| <i>ISO 26000.....</i>   | <i>63</i> |
| <i>ESTANDARES GRI (Global Reporting Initiative).....</i>  | <i>66</i> |
| <i>BALANCE SOCIAL.....</i>  | <i>70</i> |
| <i>BALANCE SOCIAL COOPERATIVO.....</i>  | <i>81</i> |
| <b>CAPÍTULO 3: IDENTIFICACIÓN DE METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DE IMPACTO Y ESTUDIO DE CASO: EMPRESA SOCIAL RAM. ....</b>             | <b>89</b> |
| 3.1 INSTRUMENTO PARA INVESTIGACIÓN .....  | 89        |
| 3.2 CRITERIOS DE SELECCIÓN .....  | 90        |
| 3.3 SELECCIÓN DE METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DE IMPACTO Y DESEMPEÑO .....   | 94        |
| <b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS. ESTUDIO DE CASO: EMPRESA SOCIAL RAM.....</b>   | <b>98</b> |
| 4.1 LA EMPRESA SOCIAL RAM .....   | 98        |



|  |            |
|--|------------|
| <i>Historia De La Organización</i> .....                       | 98         |
| <i>OPERACIÓN DE LA RAM</i> .....                               | 100        |
| 4.2 APLICACIÓN DE BALANCE SOCIAL .....                         | 105        |
| <i>ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA EN GRUPO FOCAL</i> .....       | 107        |
| 4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS METODOLOGÍAS.....            | 108        |
| <i>Las metodologías para empresas sociales mexicanas</i> ..... | 109        |
| <i>La Empresa Social RAM</i> .....                             | 112        |
| 4.4 CONCLUSIONES .....   | 116        |
| <b>REFERENCIAS</b> .....                                       | <b>123</b> |
| <b>ANEXOS</b> .....  | <b>133</b> |



## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 01: Indicadores, sistemas o metodologías de evaluación de impacto..... | 88 |
| Tabla 02. Cuadro comparativo para selección de metodología.....              | 94 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Imagen 01. Proceso general de operación de la empresa.....    | 103 |
| Imagen 02. Proceso de ventas .....                            | 104 |
| Imagen 03. Proceso de conciliación de productos vendidos..... | 105 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| Anexo 1: Formato de recopilación de datos de Balance Social IBASE .....      | 133 |
| Anexo 2: Formato de recopilación de datos de Balance Social Cooperativo..... | 134 |
| Anexo 3: Entrevista semiestructurada para grupo focal.....                   | 139 |
| Anexo 4: BALANCE SOCIAL 2021 RAM .....                                       | 144 |
| Anexo 5: Balance Social Cooperativo 2021. RAM .....                          | 144 |



## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no hubiera sido posible sin la ayuda de muchas personas, grupos y entidades. En estas palabras de agradecimiento enumeraré a la mayor cantidad posible esperando no dejar a nadie fuera, y no está de más decirlo, el orden no es por importancia, sino por como fluyeron los nombres al redactar.

Quisiera empezar los agradecimientos hacia el CONACyT por la beca otorgada (CVU: 1036563) para poder realizar mis estudios de posgrado. Posteriormente, agradecer a la entidad más etérea que algunos lo llaman dios. Yo prefiero nombrarlo destino, karma, divina coincidencia, sabiduría cósmica, o simplemente curiosa casualidad. El agradecimiento es porque esta entidad o casualidad convirtió en causalidad el elegir estudiar la maestría en economía social y en toparme en el camino con las personas adecuadas. Entre ellas a mi primer director de tesis, el Dr. Roberto Cañedo Villareal, cuya orientación, guía y acompañamiento llevó a la conclusión de este trabajo. Posteriormente a las autoridades de la universidad, al claustro de la maestría, a los asistentes administrativos y becarios, y a todas aquellas personas, docentes o no, que contribuyeron a la construcción del conocimiento en la materia de economía social, que era totalmente nueva para mí.

Agradezco a mi co-director de tesis, el Dr. José Alberto Solís Navarrete, por su disposición de asesorarme y guiarme de manera voluntaria. Muchas gracias por esas horas de lectura, de acompañamiento en presentaciones y de retroalimentación al



proyecto. También quiero agradecer a la Dra. Tatiana González Rivera por su asesoría con la creación de nuevas cooperativas.

A las personas que me ayudaron a adentrarme en el terrero práctico de la economía social como son Luis Nava, de Cáritas, Leonor Zárate, de CRS, y por supuesto al colectivo, recientemente ya cooperativa, que acompañé y asesoré, y que sin embargo ellas me dieron muchas más lecciones y conocimientos de lo que yo pude darles a ellas. Me refiero a la RAM. Muchas gracias a Doris, Alma, Morgan, Minerva, y a todas las demás integrantes de la red, que me regalaron horas y horas de pláticas, entrevistas, talleres, capacitaciones y, sobre todo, una gran experiencia de ver a un grupo poner en práctica los conceptos teóricos de la economía social y solidaria.

A mi familia, mis papás, mi hermana, a mi novia, a mis amigos, que me motivaron y al mismo tiempo incentivaron a concluir los estudios de la maestría y este trabajo de tesis. Muchas gracias por estar ahí a mi lado.



## RESUMEN

Las empresas sociales son un tipo de entidad perteneciente a la economía social y solidaria, que tienen tres objetivos: 1. Resultados económicos positivos para generar un ingreso suficiente para cubrir las necesidades económicas de los socios; 2. Beneficios sociales a los socios, su familia y su comunidad; y, 3. Impacto favorable para el medio ambiente donde se desarrolla.

Estas empresas deben competir en un mercado capitalista donde las otras empresas solo buscan la maximización de los beneficios económicos. Y, además, tienen a su disposición herramientas y metodologías para mejorar constantemente su desempeño.

Las empresas sociales, que en el caso de México son en su mayoría cooperativas, regularmente no cuentan con la profesionalización suficiente para incorporar prácticas y herramientas de las grandes empresas tradicionales, como son los indicadores y metodologías de evaluación de desempeño. Adicional, las empresas sociales también deberían medir el impacto que generan en sus tres objetivos: económico, social y medioambiental.

Esta investigación documenta las diferentes metodologías de medición de impacto y desempeño que existen para las empresas sociales, y además define bajo qué criterios se puede aplicar una u otra a las empresas sociales mexicanas.

Se aplicó el balance social versión IBASE y el balance social cooperativo a una empresa social mexicana llamada RAM, y a partir de este ejercicio se obtuvieron conclusiones



interesantes sobre el proceso de reporte de indicadores para una empresa social y sobre la economía social y solidaria en general.

Palabras clave: Medición de impacto; Indicadores de desempeño; Gestión de empresas sociales; Balance social.







## ABSTRACT

Social Enterprises are a type of entity that belongs to the Social and Solidarity Economy. They have three objectives: 1. Positive financial results to generate enough income for the partners; 2. Social benefits for members, their families, and the community; and 3. Favorable impact on the environment where it is developed.

These companies must compete in a capitalist market where other companies only seek for the maximization of financial benefits. In addition, the traditional company have at their disposal tools and methodologies to constantly improve their performance.

Social Enterprises, which in the case of Mexico are mostly cooperatives, usually do not have enough professionalization to incorporate practices and tools such as performance evaluation indicators and methodologies. Additionally, social enterprises should also measure the impact they generate in their three objectives: financial, social, and environmental.

This research documents the different impact and performance measurement methodologies that exist for social enterprises and defines under what criteria one or the other can be applied to Mexican social enterprises.

The IBASE version of social balance, and the cooperative social balance were applied to a Mexican social enterprise called RAM, and from this exercise interesting conclusions were obtained on the process of reporting indicators for a social enterprise and on the social and solidarity economy in general.



Keywords: Impact measurement; Key performance indicators; Social enterprise management; Social balance



## INTRODUCCIÓN

La economía social y solidaria (ESS) es un modelo de desarrollo alternativo que en los últimos diez años ha tomado fuerza y una gran cantidad de adeptos. Se puede decir que es la sombrilla que cobija a muchos conceptos y creencias que tienen muchos más años, pero que no han crecido lo suficiente. Como ejemplo podríamos incluir los más relevantes como el cuidado al ambiente o la naturaleza, que incluyen temas como el cuidado del agua, la lucha contra la contaminación o la agroecología; o también la lucha por la justicia social que incluye temas como el comercio justo, reducir la desigualdad, el respeto a los derechos humanos, entre otros.

Dentro de la ESS existen diferentes visiones y posturas de forma dialéctica. Algunas de ellas opuestas entre sí. Se trata de una revolución incipiente en donde todos están de acuerdo en que el régimen actual no funciona, o al menos no da los resultados óptimos deseados y, por tanto, algo debe de cambiar. El tema es que no está consensuado qué debe cambiar y por qué aspecto deberá ser sustituido.

Existen modelos y conceptos que han probado ser eficaces desde hace muchas décadas, como son las cooperativas y las cajas de ahorro. Y es que ambas solucionan problemas económicos y sociales de la comunidad en donde nacen y se desarrollan. Sin embargo,



parecen ser casos aislados de éxito que requieren la suma de circunstancias especiales, como liderazgos fuertes o mercados estables.

La ESS busca que estos modelos y casos de éxito no sean aislados, sino sean la regla. Para lograrlo, se requiere sistematizar procesos y prácticas, documentar experiencias, definir metodologías, alimentar y fomentar debates sanos, y crear y desarrollar conocimiento y tecnología.

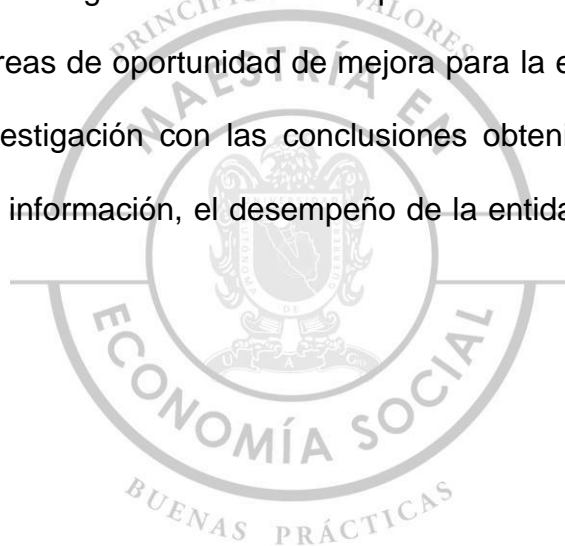
Esta presente investigación busca generar aportes en lo expuesto anteriormente, a través de la documentación y análisis diferentes prácticas de medición y evaluación de desempeño, además de observar cómo se aplica a una entidad de la ESS.

Se inicia por definir claramente el problema de investigación, así como la metodología a usar, para posteriormente hacer la contextualización de la investigación dentro de la economía, la administración, la gestión y las herramientas de planeación estratégica. Para lo mismo es importante definir estos conceptos a través de un marco teórico y contextual.



En una profunda revisión documental se enlistan y describen brevemente las diferentes metodologías e indicadores usados para medir el impacto y el desempeño de entidades de la economía social y solidaria; y es a partir de estos que se definen ciertos criterios para poder elegir cuál de estas metodologías usar para un caso práctico de una cooperativa mexicana.

Una vez aplicada la metodología seleccionada se procede a analizar los resultados, las causas y las posibles áreas de oportunidad de mejora para la entidad. Y finalmente, se cierra el trabajo de investigación con las conclusiones obtenidas a partir de todo el proceso, desde recabar información, el desempeño de la entidad y generalidades de la economía social.



# CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Antecedentes

En la teoría convencional contemporánea de la administración de empresas, así como en metodologías de creación de empresas como las startups<sup>1</sup>, los principales indicadores de evaluación son los financieros, en específico la rentabilidad y la tasa de retorno de la inversión.

La empresa mercantil tiene un fin único, que es lograr la mayor cantidad de ganancia posible, optimizando los recursos financieros, humanos, materiales o tecnológicos. Para lograr este fin, estricta y constantemente, están midiendo los procesos y los resultados. Usa herramientas e indicadores como los estados financieros – estado de resultados, flujo de caja, balance general –, planeación de demanda y de producción, controles estadísticos de calidad, costos unitarios y productividad por empleado, entre otros.

Las grandes empresas transnacionales, y las grandes y medianas empresas nacionales, se han convertido en máquinas sumamente eficientes de generación de utilidades para los socios. Sin embargo, en esta lógica capitalista existen muchos costos hundidos (como los impactos negativos al medio ambiente) y daños colaterales (como la desigualdad y

---

<sup>1</sup> Start-up: Tipo de empresa de reciente creación que se caracteriza por su rápido crecimiento y por contener una innovación tecnológica en el centro de su modelo de negocio.

disparidad salarial) que no entran en la ecuación, y mucho menos en la evaluación de los procesos y en la medición de indicadores de desempeño y resultados.

## 1.2 Planteamiento del problema

Las empresas de la economía social y solidaria tienen una lógica distinta. Su finalidad no es la de generar utilidades o ganancias para los propietarios, sino satisfacer las necesidades de los socios que la conforman y de su entorno comunitario y natural, a través de prácticas que cuidan el medio ambiente y basadas en ciertos principios y valores de convivencia a lo interno y externo de la empresa.

Las herramientas, mecanismos, indicadores y procedimientos usados en la teoría clásica de administración de empresas se pueden aplicar a las empresas sociales, para medir su rentabilidad financiera, así como la eficiencia y eficacia de algunos procesos clave. Sin embargo, no miden el principal objetivo que persiguen las empresas sociales que es el impacto positivo generado en el bienestar de las personas.

Estos cálculos e indicadores clásicos no contarán toda la historia de la empresa social. Incluso pueden mostrar algo opuesto a lo que es la realidad o los fines de la empresa misma. Una empresa social no rentable financieramente se podría evaluar como fracasada cuando puede estar cumpliendo totalmente los fines para los que fue creada por los socios.

En el corazón y definición de una empresa social es importante el qué, es decir, el objetivo o motivo por el que fue creada, y también el cómo, es decir, cómo hacen las cosas, o

cuáles son sus procesos u operaciones para llevar a cabo su fin. Para evaluar ambas cosas es necesario un conjunto de herramientas o indicadores que determinen el grado de éxito o de desempeño de la empresa, y en ese sentido, el impacto que genera en su entorno.

### 1.3 Preguntas de investigación

- ¿Qué indicadores o metodologías existen para medir el desempeño de una empresa social?
- ¿Cuál de las metodologías existentes es pertinente para aplicar en las empresas sociales mexicanas para medir el impacto social y su desempeño?
- ¿Qué adecuación se deberá hacer a la metodología seleccionada para aplicarla en empresas sociales mexicanas?

### 1.4 Justificación

Las Entidades de la ESS (EESS) de mayor tamaño y con mayor éxito financiero son en su mayoría cooperativas, por esta razón hacia el exterior se comportan como cualquier otra empresa. Por este motivo, también, es que en sus prácticas operativas incorporan todas las herramientas y metodologías de la administración de empresas.

Sin embargo, la gran mayoría de entidades de la ESS no tienen ese tamaño o éxito financiero y, aunque pueden ser en muchos casos también cooperativas, la realidad es que carecen de variadas herramientas, procesos y sistemas para mejorar su desempeño.



Es importante, por lo tanto, llevar a cabo una investigación documental para conocer cuáles son esas herramientas o metodologías de evaluación de desempeño que las grandes empresas sociales usan.

Una vez conocidas cuáles son las metodologías existentes y sus características, es pertinente empatar esas características con las circunstancias de las empresas sociales mexicanas de tamaño pequeño. A priori, es entendible que no todas las metodologías podrían ser aplicadas a empresas sociales pequeñas o poco profesionalizadas, pero es importante entender bajo qué criterios se pueden usar ciertas metodologías.

## 1.5 Diseño metodológico

- Investigación documental exploratoria primordialmente de carácter cualitativo
- Análisis inductivo para determinar la metodología de evaluación de impacto social y desempeño
- Observación participativa de los procesos de una empresa social mexicana
- Aplicación en conjunto de herramienta seleccionada
- Análisis de los resultados y mediciones obtenidos

## 1.6 Objetivos

### Objetivo general

Medir el impacto social y el desempeño de una empresa social mexicana con una herramienta que atienda su particular contexto social, cultural y económico.

### Objetivos específicos

1. Analizar en publicaciones científicas, libros y documentación de diferentes organizaciones y entidades de la ESS, metodologías existentes y validadas de medición de impacto social y reporte de desempeño para empresas sociales, entidades del tercer sector o cualquier organización perteneciente al ecosistema de la ESS
2. Identificar una metodología que se adecue a las circunstancias del ecosistema mexicano de las empresas sociales
3. Aplicar la metodología seleccionada a una empresa social mexicana y analizar los resultados

## 1.7 Marco teórico conceptual

### Introducción

A lo largo de la historia, el ser humano ha tenido que satisfacer sus necesidades usando diversas herramientas y sistemas. Dependiendo del momento de la historia y la sociedad en cuestión, las necesidades varían, sin embargo, diversos autores, como Maslow (1943), han definido que existen necesidades básicas o fundamentales.

Dichas necesidades están relacionadas con la sobrevivencia del individuo: comer, respirar, beber, dormir, evitar frío, reproducirse, cuidar su salud, etc., por tanto, son necesidades que siempre han existido. Para satisfacer esas necesidades, los seres humanos hemos tenido que llevar a cabo ciertas actividades y acciones, usando recursos que en muchas ocasiones son finitos y limitados.

En tiempos contemporáneos, a la ciencia social que estudia cómo los seres humanos administramos estos recursos, la llamamos economía. Paul Samuelson y William Nordhaus (2010, p. 36) dicen que la economía es “el estudio de cómo las sociedades utilizan recursos escasos para producir bienes valiosos y distribuirlos entre diferentes personas”.

Desde las civilizaciones más antiguas como la mesopotámica, persa, china, romana y griega, han usado diferentes métodos y técnicas de administración de los recursos. Por lo que se puede decir que la economía es tan antigua como la civilización humana misma.

Son los griegos los que usan la palabra economía por primera vez. Y se referían a ella como la administración del hogar o de la familia. La raíz etimológica es *oikonomós*: Oiko 'casa' y nomós 'reglas, leyes, administración'.

Platón dio una doble definición de economía. Por un lado, la administración del hogar y, por otro, el estudio sobre el comercio (crematística). Además, establece que los mercados y las ciudades nacen debido a la imposibilidad de un individuo de satisfacer por sí mismo todas sus propias necesidades básicas y que, por tanto, requiere intercambiar sus bienes y servicios con otros individuos (Acuña, 2012).

Pero fue Aristóteles el que estudió y analizó más profundamente diversos temas económicos. Por ejemplo, Aristóteles defiende el valor de la propiedad privada, estudia el dinero y sus características, y establece definiciones que se siguen usando hasta la actualidad, como el valor de uso y valor de cambio.

En la actualidad, las ciencias económicas tienen divisiones para delimitar el área de estudio y también tienen corrientes filosóficas que varían y llegan a ser opuestas entre individuos o sociedades.

La economía contemporánea se estudia desde la perspectiva microeconómica y macroeconómica. La microeconomía es, de manera sencilla, el estudio de elecciones o acciones que toman los agentes (empresas y familias) dentro de la sociedad. Por otro lado, la macroeconomía es el estudio del comportamiento y de las decisiones y acciones de los agregados económicos y los mercados nacionales y globales (Astudillo, 2012)

En la historia contemporánea existen diferentes perspectivas de la teoría económica. Estas perspectivas han sido creadas y desarrolladas por un conjunto de pensadores y economistas que comparten opiniones, creencias y visiones similares. A este conjunto de pensadores, se les llama escuelas de pensamiento.

Ha habido diferentes escuelas, algunas ya han desaparecido y otras evolucionado. Ejemplos de estas pueden ser la escuela Keynesiana y la monetarista. Dos escuelas que actualmente siguen teniendo relevancia son la neoclásica, fundada por Jevons, Marshall, Walras, Pareto, Wicksell, Fisher, entre otros, que es una evolución de escuela clásica de Adam Smith; y la escuela Marxista, fundada por Karl Marx.

Y si bien existen diversas escuelas, se podrían clasificar en dos grandes enfoques: Intervencionistas, que afirman que el Estado debe intervenir para darle solución a problemas de la economía; y la economía clásica o liberales económicos, que están a favor de la propiedad privada y quienes afirman que el mercado se regula solo sin necesidad del Estado.

Es a partir de estos dos enfoques económicos, y sobre todo basados en la existencia o no de la propiedad privada, que se definen tres clases de sistemas económicos usados por las naciones:

- Economías capitalistas: también conocidas como economías libres o de mercado, en la cual individuos y empresas interactúan libremente mediante transacciones donde intervienen precios y mercados.

- Economías socialistas: también conocidas como economías de planificación central. En las cuales, en su estado más puro, se pretende la eliminación de la propiedad privada para ser propiedad colectiva, y la distribución igualitaria de la riqueza, eliminando las clases sociales.
- Economías mixtas: donde parte de las decisiones las toman los individuos y empresas y otras las toma el gobierno para solucionar las fallas del mercado.

En la actualidad, todos los países del mundo aplican algún tipo de economía mixta, en donde el grado de intervención del Estado varía desde casi total a casi nulo. Donde existe algún grado de propiedad privada, desde lo más posible, hasta el mínimo indispensable.

El objetivo último de la economía; independiente del sistema económico, escuela filosófica o modelo económico; es mejorar las condiciones de vida de las personas y de las sociedades.

### Economía Social y Solidaria

La Economía Social y Solidaria (ESS) podría pensarse que es una alternativa económica para resolver los problemas que ha generado el capitalismo y que, como tal, su existencia va a unas cuantas décadas atrás, cuando diferentes voces, como la CEPAL o Amartya Sen, se alzan para decir que el crecimiento económico, si no va acompañado de desarrollo humano, no sirve. La realidad es que los primeros indicios de la ESS se remontan a 1770, en Alemania con los primeros bancos sociales.

Y a pesar de tantos años, la ESS es aún un concepto en construcción. Hay algunos consensos sobre lo que es y lo que no es. La ESS es una forma diferente de hacer economía, contrastada con la economía tradicional neoclásica dominante en el mundo actual.

Monzón (1987), académico europeo, define a la Economía Social como:

El conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes del ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad. (p. 6)

En Latinoamérica, hay otra visión un poco más radical de la ESS. Coraggio (2007, p. 32) dice que: “Es una propuesta transicional de prácticas económicas de acción transformadora, ... , en dirección a otra economía, a otro sistema económico”.

Por su parte, Paul Singer (2009) dice que la economía solidaria se define por las organizaciones que practican la democracia hasta el extremo, y que es de manera colectiva la mejor manera de construir un mundo mejor.

Incluso, en muchas ocasiones, a la ESS se le incluye dentro del Tercer Sector de la economía. Ese sector que no es ni público ni privado y que, sobre todo, se caracteriza por entidades que su principal finalidad NO es generar ganancias o utilidad.

Este tercer sector, en la literatura económica anglosajona, sobre todo de Estados Unidos de América, está conformado principalmente por entidades como fundaciones, asociaciones, organizaciones no gubernamentales, organizaciones sindicales, agrupaciones civiles y similares; dado que lo llaman también *NOP (Non profit organizations: Organizaciones no lucrativas)* o sector de voluntariado (Monzón, 2006).

Para Europa y Latinoamérica, las entidades que forman parte de este tercer sector, pero específicamente de la ESS son principalmente cooperativas, mutualidades y otras organizaciones que buscan satisfacer las necesidades de sus miembros. Chaves (2013) sugiere que estas entidades a su vez se pueden dividir en subsector de mercado, para todas aquellas que se vinculan con el mercado o son productoras de mercado; y el subsector de no-mercado, para aquellas entidades que no son generadoras de mercado, dado que ofrecen sus servicios de manera gratuita o a precios económicamente no significativos.

Lo que todas las entidades de la Economías Social y Solidaria tienen en común, es que buscan satisfacer las necesidades de sus integrantes, sobreponiéndolo a la búsqueda de utilidad o ganancias. Y para satisfacer estas necesidades, se basan en modelos éticos o de un conjunto de valores y principios que la mayoría de las entidades comparten.





Algunos de los valores que la ESS adopta son: Ayuda mutua, democracia, igualdad, justicia, pluralidad, solidaridad, autogestión, transparencia, confianza y responsabilidad compartida.

Coraggio (2007) señala diferentes principios según sean relativos a la producción, distribución, circulación, coordinación, consumo o transversales. Algunos de los principios que reconoce, que son propios de la economía social, son:

- Trabajo para todos
- Cooperación solidaria
- A cada cual según su necesidad y trabajo
- No explotación del trabajo ajeno
- Reciprocidad
- Comercio justo, mercado regulado.
- El dinero no crea dinero
- Planificación
- Consumo responsable (Prudencia contra ilimitación)
- Innovación responsable
- Pluralismo y diversidad
- No discriminación
- Territorialidad

Es a partir de esos valores y principios, que las entidades comparten la mayoría de las siguientes características (Monzón, 2013):

- Libertad de adhesión: Cualquier persona puede incorporarse o salirse de la organización en el momento que lo desee.
- Administración democrática: cada miembro de la organización tiene derecho a voto. Una persona, un voto. Los miembros de la organización eligen democráticamente a los coordinadores o administradores, y los mecanismos para administrar, así como las decisiones relevantes de la organización
- Autogestión: se administran internamente, sin alguien del exterior que las controle
- Independencia: no dependen de alguien exterior, o algún grupo o partido político
- Fomento a la educación de sus miembros: las personas que forman parte de las entidades buscan educarse tanto en temas de la economía social, como en valores y principios
- Comunidad: Los miembros de las entidades se reconocen como parte de la comunidad, y, por tanto, buscan el desarrollo humano en su territorio.

La economía social y solidaria es, al final, un tipo distinto de economía, pero que busca lo mismo: la mejora de las condiciones de vida de las personas. Sin embargo, al tener un enfoque de desarrollo humano, también tiende a tener un enfoque de desarrollo local.

## Organismos del sector social de la economía (OSSES)

Cómo se mencionó, de acuerdo con Chaves (2013) las entidades que forman parte del ecosistema de la economía social y solidaria (ESS) pueden clasificarse en las que participan en el mercado, y las que no lo hacen.

En México, la Ley de la Economía Social y Solidaria (reglamentaria del párrafo octavo del artículo 25 de la Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al sector social de la economía), reconoce como organismos del sector social de la economía a los siguientes:

- Ejido: persona moral con, mediante la cual se le da en propiedad social un patrimonio a un grupo de población para que se explote como una unidad de producción. Es organizado en forma colectiva e instrumentada bajo los principios de democracia, autogestión y cooperación.
- Asociaciones rurales de interés colectivo: asociaciones conformadas por personas con derechos sociales (ejidatarios, comuneros, etc.) que se unen con la finalidad de coordinar actividades de producción o comercialización.
- Sociedades de producción rural: Sociedades con personalidad jurídica propia que tienen como objeto dedicarse exclusivamente a actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas.
- Cooperativas: sociedad mercantil donde los socios se unen para hacer frente a sus necesidades económicas, sociales o culturales.

- Cajas de ahorro: son un tipo específico de sociedades cooperativas, con fines financieros de auto ahorro y préstamo.
- Sociedades de solidaridad social: son sociedades que tienen como finalidad la generación de autoempleo y para realizar prácticas que conserven y mejoren la ecología, la explotación racional de los recursos naturales, y otras actividades económicas y culturales que tiendan a elevar el nivel de vida de los miembros de la comunidad.
- Mutuales: son asociaciones de personas que se unen para protegerse de riesgos, dando cobertura en casos de accidentes, muerte, enfermedades u otros daños.
- Uniones de crédito: Son sociedades anónimas que funcionan como intermediarios financieros no bancarios. Su función principal es facilitar a sus socios el acceso al crédito.
- Otras: la ley deja abierta la posibilidad de incluir otras entidades y organismos dependiendo de sus características.

En otros países, como Canadá o Inglaterra, existen figuras jurídicas que formalizan sociedades mercantiles específicamente llamadas Empresas Sociales que tienen características como la propiedad colectiva, el objeto social y, sobre todo, el mecanismo de distribución o uso de las ganancias, que hace que se cataloguen dentro del ecosistema de la ESS.

## Empresa

Las empresas son el centro de la sociedad capitalista en la que vivimos. En ellas convergen el trabajo y el capital. El grueso del capital se genera en las empresas, muy por encima de lo que genera el gobierno y los individuos asalariados. De igual forma con el trabajo, la mayor parte del empleo es generado por las empresas privadas, superando a la administración pública, empresas públicas u organismos sin fines de lucro (Hernández, 2011).

En virtud de lo anterior, es fundamental entender la importancia del sector empresarial como principal actor dinamizador de la economía. Aunque, actualmente, la empresa ha tomado un significado más completo, lo cierto es que la figura empresarial ha existido y acompañado al hombre desde hace muchos siglos (Hernández, 2011).

La primera época donde se estableció más en forma el concepto de empresa fue durante el mercantilismo, en los siglos XVII y XVIII, donde estas instituciones tenían como su principal razón de ser el comercio. Así fue como se constituyeron las primeras empresas comerciales, que se dedicaban al comercio internacional. Igualmente, en esta misma época, y debido al comercio internacional y a la guerra, se consolidaron las instituciones bancarias. Las Compañías de las Indias, son las primeras sociedades comerciales de las que se tiene noticia (Jones, 2018).

En la actualidad, se define la empresa como una organización que busca cumplir un determinado fin, por lo general financiero. Chiavenato (2021) dice que “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”

Pallares, et al, (2005, p. 41) consideran que a la empresa se le define como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado"

Dependiendo de la corriente económica o filosófica del autor, la definición puede inclinarse hacia la generación de ganancias financieras o hacia la generación de un beneficio a la sociedad. Por ejemplo, en la corriente liberal, Stiglitz (2006, p 261) dice: “las empresas quieren beneficios, lo cual significa que generar ingresos constituye su mayor prioridad”.

En la corriente social, Archie Carroll (1993) sostiene que la empresa se articula dentro de la relación entre diferentes instituciones del contexto social y que, por tanto, la responsabilidad de la empresa no solo es económica y legal, sino también ética. Esto obliga a la empresa a responder a la sociedad por sus decisiones tomadas.

Freeman (1984) desarrolla su concepto de empresa junto con el de stakeholders, o grupos de interés. La define como un agente relacionado con la sociedad. Afirma que para que la empresa consiga la maximización de los beneficios debe atender su entorno.

Las empresas se pueden catalogar según diferentes criterios. Ya sea por tamaño (micro, pequeña, mediana o grande), por giro o industria, o incluso por su constitución legal o diseño organizacional. Entre esta última clasificación, las más comunes son las sociedades mercantiles.

### Sociedades Mercantiles

Las empresas necesitan de un marco jurídico para existir y operar. En el caso de México, la ley permite que una empresa exista a través de dos mecanismos: la persona física, siendo esta la propietaria, dueña de todo el patrimonio y responsable máximo ante la ley de todas las decisiones y acciones llevadas a cabo por la empresa; y la persona moral, siendo una figura con personalidad jurídica propia, capaz de tener su propio patrimonio, y responsable de las decisiones y acciones de la empresa hasta su capacidad financiera, librando a los propietarios o dueños de mayor responsabilidad, más allá de su participación de capital en la empresa.

No existe una regla, por ley, sobre el tamaño de la empresa que deba pertenecer a qué categoría, pero debido a los costos y complejidad de operación, las micros y pequeñas empresas tienden a estar bajo el mecanismo de persona física, y las medianas y grandes empresas tienden a existir como personas morales.

En el caso de las personas morales, la ley mexicana prevé la existencia de diferentes figuras, como lo es la Sociedad Anónima (SA) con sus diferentes variantes, la Sociedad de Responsabilidad Limitada, la Sociedad en Comandita Simple, la Sociedad Cooperativa, entre otras más.

En las empresas mercantiles tradicionales la figura más común es la Sociedad Anónima de Capital Variable, debido a las ventajas que ofrece. La ley mexicana permite entre los diferentes tipos de SA: la tradicional y la promotora de inversión (SAPI).

Una SA, por tanto, es una empresa en la cual un conjunto de empresarios aporta su capital para emprender un negocio a partir de una idea que consideran comercializable a través de un producto o servicio.

La Ley General de Sociedades Mercantiles establece los requisitos para crearla, como lo es un número mínimo de socios, la definición del objeto social (a qué se va a dedicar la empresa), la constitución ante notario público, entre otros.

Si bien, la SA es la sociedad mercantil más común en el ecosistema capitalista tradicional, sus mismas características la excluyen del ecosistema de la ESS.

Una sociedad mercantil, para ser reconocida dentro del ecosistema de la ESS en el caso mexicano, debe cumplir con una serie de características que a continuación se enlistan:



- No buscar el lucro o la ganancia como su objetivo principal de existir
- Ser administrada democráticamente por los socios
- Estar basada en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad
- Privilegiar el trabajo y el ser humano sobre el capital
- El patrimonio debe ser social (de los trabajadores)

En otros ecosistemas de ESS de otros países las entidades que participan del mercado las llaman Empresas Sociales.

## Empresa Social

Una empresa social, de acuerdo con Dees (1998), es “aquel emprendimiento que es llevado a cabo por agentes de cambio en el sector social, que tiene como misión crear o mantener un valor social, con procesos de innovación social, aprendizaje y adaptación, y ofreciendo una mayor responsabilidad con su público objetivo”.

De acuerdo con Mair y Marti (2006) la creación de valor económico no es excluyente de la creación de valor social, pero sí se le da prioridad a este último sobre el económico.

Murphy y Coombes (2009) delimitan la razón de la empresa social a luchar contra un problema social, como puede ser la pobreza, la desigualdad, la falta de vivienda o recursos como agua potable o energía eléctrica, la conservación de medio ambiente o el desempleo.



Esta misión social se busca lograr a través de mecanismos en un mercado competitivo, con una actividad económica como la venta de productos o servicios.

Tomando como base estas definiciones, y sumadas a las características de la ley mexicana de una entidad de la economía social, se puede decir que una empresa social es aquella entidad que usa mecanismos de mercado para generar ingresos, que le sirvan para darse sostenibilidad financiera y pueda cumplir un objetivo social o ecológico, usando principios y valores de la ESS.

En el caso mexicano, una sociedad mercantil que parece encajar en muchas de estas características es la sociedad cooperativa

## Sociedad Cooperativa

Una cooperativa es una organización autónoma, democrática, a la que sus miembros se adhieren libremente, generalmente se conforma para satisfacer las necesidades de los socios, a través de mecanismos de mercado o mixtos.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), institución que promueve el cooperativismo, y que fue fundado en 1895, redactó una 'Declaración de Identidad Cooperativa'. En este documento, se define a una cooperativa como "asociación autónoma para hacer frente a las necesidades económicas, sociales y culturales de sus miembros a través de una empresa de propiedad conjunta". (p. 1)



Por tanto, el objetivo básico de una cooperativa es sumar los esfuerzos de sus miembros o socios, para lograr las metas comunes y actuar en beneficio de todo el grupo.

Las principales características de una sociedad cooperativa son: la propiedad de la empresa es de todos los socios; todos los socios gobiernan y participan en las decisiones a través de asambleas en donde cada socio tiene un voto; y, todos los socios tienen igualdad de derechos y obligaciones.

De acuerdo con García Müller (2020) y la OIT (2017), para definir una empresa social como cooperativa, es necesario que al menos reúna tres características: ser privada y legal (es decir, estar constituida jurídicamente bajo la ley del país en particular); haber sido creada para satisfacer las necesidades de los socios a través de mecanismos del mercado; y, ser administrada democráticamente por los mismos socios.

Esta definición se ve influenciada fuertemente por Europa, dado que prevalece el criterio que el elemento definitorio de una cooperativa es la unión de un grupo de personas para lanzar una iniciativa empresarial, y que hacia el exterior se comporta como cualquier otra empresa, y su diferencia radica en su funcionamiento interno democrático, y en la finalidad o uso de las ganancias.

En los países en desarrollo, y primordialmente en Latinoamérica, la cooperativa se entiende desde una concepción social. Se les define como una “reacción respecto de los desequilibrios del sistema, siendo consideradas como mecanismos de promoción del desarrollo socioeconómico” (García Müller, 2020).

Esta concepción afirma que las cooperativas no solo buscan el interés económico de los socios, sino también busca resolver otros intereses sociales, no solo de los socios, sino de la comunidad en la que están insertadas, generalmente en grupos vulnerables, desfavorecidos o excluidos del sistema económico tradicional.

Naranjo (2016) dice que “la cooperativa es una organización económica con fines sociales o una organización social con fines económicos, pero que, en los dos casos, funciona como una empresa”. De cualquier manera, es importante destacar la doble naturaleza de la cooperativa. La de carácter asociativo de personas y la del carácter empresarial.

#### Tipos de cooperativas

En México, la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC) reconoce tres tipos:

1. De consumidores de bienes y/o servicios: aquellas donde se asocian con el objeto de obtener en común, artículos, bienes y/o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción (Art. 22, LGSC)
2. De productores de bienes y/o servicios: aquellas cuyos miembros se asocien para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos, actuando en los términos de esta Ley. (Art. 27, LGSC)

3. De ahorro y préstamo: son aquellas que tengan por objeto realizar actividades de ahorro y préstamo. Se entenderá como ahorro, la captación de recursos a través de depósitos de ahorro de dinero de sus Socios; y como préstamo, la colocación y entrega de los recursos captados entre sus mismos Socios. (Art. 33, LGSC)

Adicional a esta clasificación que menciona la ley mexicana, la Alianza Cooperativa Internacional y otros países también reconocen la existencia de algunos otros tipos de cooperativas que, si bien son un tipo específico de las mencionadas anteriormente, dada su relevancia, es importante mencionarlas:

- Cooperativa agraria o agropecuaria: donde los agricultores ponen sus recursos, para uso común, para ciertas áreas de su actividad. O aquella donde se asocian para tener mejor acceso de sus productos al mercado.
- Cooperativa de viviendas: formadas para la consecución de hogares.
- Cooperativa de transporte: un grupo de personas, se agrupan para trabajar organizadamente ofreciendo servicio de transporte de carga o pasajeros.
- Cooperativa de turismo: para realizar turismo o promoverlo en determinada área.
- Cooperativa de artistas: organizaciones de músicos, pintores, escultores, escritores, etc., para distribuir su trabajo, o fomentar la creación artística.
- Cooperativa de enseñanza: agrupación con el fin de brindar servicios educativos a los socios, sus hijos o a la comunidad.
- Cooperativa farmacéutica o sanitaria
- Cooperativa energética o de electrificación

- Cooperativa de facturación: es un tipo específico de cooperativa en España, cuya finalidad es para los profesionistas o personas que esporádicamente tienen que emitir comprobante fiscal, y para evitar todos los meses tener que hacer declaraciones y pago de impuestos a pesar de no ejercer, usan esa figura de cooperativa.

También en algunos países existen las cooperativas de segundo grado, que básicamente son cooperativas de cooperativas. Es decir, los socios son otras cooperativas.

Independiente del tipo de cooperativa o empresa social que se trate, esta requiere ser gestionada o administrada de tal manera que se garantice su sostenibilidad.

## Administración Y Gestión De Empresas

El estudio de la administración de empresas fue desarrollándose de la mano de las empresas mismas, sin embargo, la administración como tal, existe desde varios siglos atrás, ya que el hombre siempre ha tenido la necesidad de planear, organizar, dirigir y controlar cosas de su día a día, como la alimentación, o la estructura social misma (Carlen, 2016).

La palabra administración parte de definiciones relacionadas con las ciencias sociales, como una técnica, disciplina en un sistema, entre otras. La definición etimológica proviene del latín *ad*, dirección o tendencia, y se refiere también a darle el uso óptimo a los recursos (Chiavenato, 2001).

En años recientes se ha incorporado el término *gestión de empresas* como algo que es parte de la administración. Y aunque en algunos textos y en la práctica laboral parecen ser indistinguibles ambos términos, se diferencian básicamente enfocando a la administración la fase de planeación y a la gestión la acción de lo planeado. Y en ese sentido, siendo la administración el nivel jerárquico superior de una empresa, y la gestión los mandos medios que ejecutan. (Sanabria, 2007)

Gestión de empresas, por tanto, se puede definir como las acciones que buscan incrementar la competitividad de una empresa a través de mejorar los procesos, la productividad, la calidad, los costos, la distribución, logística, los empleados, entre otras cosas.

Rubio (2006) establece que la gestión empresarial tiene las siguientes características:

- Se relaciona directamente con la naturaleza cambiante de las empresas, sobre todo los cambios tecnológicos.
- Siempre deberá centrarse en las personas, independiente de la dimensión de la empresa.
- Debe responder a los cambios que se puedan producir en la empresa en beneficio de los clientes y la sociedad en general.

De acuerdo con López (2005) en el proceso de gestión existe un ciclo llamado de mejora continua, que es basado en la teoría de calidad de Deming. Este ciclo consiste en cuatro etapas: Planeación, Ejecución, Evaluación o verificación, y acción o toma de decisiones.

En la etapa de planeación se definen los procesos a llevarse a cabo dentro de la organización, así como las estrategias para lograr sus objetivos.

Posteriormente se implementa el plan, poniendo en práctica los procesos planeados, y aquí es donde la empresa opera sus actividades cotidianas. Muchas micro y pequeñas empresas solo se dedican a esta etapa del ciclo realizando las actividades de la empresa como las ventas o la producción, sin haber hecho previamente un proceso de planeación, y sin llevar a cabo las siguientes etapas del ciclo.

En la tercera etapa del ciclo, llamada de verificación o evaluación, es donde se miden los resultados de las operaciones o de los procesos. Existen diferentes herramientas para medir estos resultados, cuya finalidad es obtener información para saber qué tan bien se están llevando a cabo (eficacia) y que tan productivo (eficiencia) se es, junto con otras mediciones que posteriormente servirán a los administradores.

La última etapa del ciclo es llamada de acción o de toma de decisiones, ya que es donde los administradores a partir de los resultados previamente medidos toman decisiones sobre cambios a los procesos o actividades de la empresa, con la finalidad de mejorar los resultados. Aquí el ciclo se reinicia con nuevos planes o ajustes a los ya existentes.

En cada etapa existen diferentes herramientas. En la de planeación, las herramientas estratégicas son las más habituales.





## Planeación Estratégica e Indicadores Clave de Desempeño

Cuando se crea una empresa es común iniciar por el corazón ideológico (Mendez-Alvarez, 2019). Tradicionalmente se define como la misión, la visión y los valores. Sin embargo, existe una nueva tendencia que deja atrás los primeros dos conceptos y las complementa con el propósito, en donde se incorpora el enfoque social y ecológico en las empresas sociales y la visión se complementa con el legado, que representa una visión transgeneracional en donde la empresa define qué dejaría a las siguientes generaciones debido a su existencia.

En las empresas sociales la estructuración ideológica es fundamental para considerarlas como tal. Si el propósito le da el sentido a su existencia y define el qué hacer, los principios y valores definen el cómo. Si bien, para ser considerada una empresa social deberá tomar como base los principios y valores de la ESS o del cooperativismo, cada empresa le dará un enfoque específico que haga sentido con sus fundadores y la comunidad donde se desenvuelve.

Posterior a la definición ideológica, la empresa puede analizar su entorno, y planear sus procesos y objetivos, para lo cual existen diferentes herramientas usadas tanto en empresas tradicionales como en empresas sociales, proyectos de emprendimiento público u organizaciones sin fines de lucro no formadoras de mercado.

En la etapa de evaluación del ciclo de mejora continua es donde se usan herramientas para determinar el nivel de éxito o buen desempeño de un proceso o de la empresa en su conjunto.

La herramienta por excelencia son los indicadores clave de desempeño o KPIs, por sus siglas en inglés (Key Performance Indicator).

Un indicador es una medición de una variable que nos sirve para interpretar el estado o situación de esta. Los indicadores pueden ser cuantitativos, expresados numéricamente, o bien cualitativos expresados en diferentes categorías. (Marr et al, 2004)

Cuando se habla de indicador de desempeño en una empresa se refiere a la medición de un proceso en particular para evaluar su eficiencia o eficacia. Y en particular los indicadores clave se refieren a los procesos clave de una empresa, es decir, los más importantes con los cuales se puede determinar el éxito de la empresa.

Un indicador de desempeño está asociado a una meta u objetivo de la empresa y por tanto estos se deben medir con regularidad para tener conocimiento del estado que guarda la empresa y que el gerente pueda tomar decisiones de corrección o continuidad en las estrategias.

De acuerdo con el manual de Indicadores de desempeño del sector público de la CEPAL (Bonney, 2005) y con la Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México (2016) un KPI debe tener ciertas características para ser considerado como tal. Estas son:

- Relevancia. El proceso que mide debe ser importante para la empresa, de tal forma que impacte directamente en el desempeño general de la organización o en el modelo de negocio.
- Conciso o específico. Debe medir una sola cosa.
- Simple. Las personas que lo lean o interpreten deben entenderlo con facilidad.
- Fácil de procesar y recolectar datos para su cálculo.

Los indicadores clave de desempeño que se midan en una organización dependen completamente del tipo de organización que es, del tamaño e incluso de sus propias características particulares.

Para las empresas mercantiles y los gobiernos existen indicadores clave muy estandarizados, no así para las empresas sociales u organizaciones del sector social de la economía, en cuyo caso, todavía no existen un conjunto de indicadores clave estandarizados o de uso común.

Para las empresas mercantiles, de acuerdo con Beltrán (2003), algunos ejemplos de los indicadores más comunes son:

Financieros:

Pérdidas o ganancias. Es el indicador financiero por excelencia. Indica el resultado financiero de las operaciones de la empresa en un periodo determinado de tiempo.

ROI. El retorno de inversión (ROI por sus siglas en inglés) es el principal indicador financiero usado en el mundo de las inversiones, ya que pronostica o calcula, para periodos pasados, la ganancia sobre una inversión financiera.

Cuentas por cobrar o pagar. Este indicador, también conocido como cartera vencida, mide la cantidad de dinero o expresado también en días de crédito, que la empresa debe a proveedores o bien que los clientes a los que les otorgó crédito le deben a ella.

Producción:

Rotación de inventarios. Mide en días o en valor monetario el inventario que tiene la empresa en sus almacenes ya sea de producto terminado o de materia prima.

Fallas o paros de producción. Mide las interrupciones en el proceso de producción, ya sea en cantidad de paros, o en tiempo.

Calidad. Número de defectos por centena / millar / millón. También conocida como tasa de rechazo. Mide la cantidad de fallas o defectos en el producto terminado de tal forma que no cumplan con los estándares de calidad para salir al mercado a la venta.

Tiempo promedio de producción. Mide la velocidad y el tiempo en el que se fabrica un producto.

Costo promedio. Mide el costo unitario promedio de un producto.



## Mercado o Ventas:

Nivel de satisfacción del cliente. Este indicador, que primordialmente es cualitativo, pero que se puede expresar numéricamente, mide qué tan satisfechos están los clientes con el producto o servicio recibido.

Órdenes cumplidas sobre pedidos. También conocido como faltantes de inventario. Mide la cantidad de veces, o también traducido en dinero no concretado, de pedidos que no fueron surtidos o vendidos a causa de que no existiera inventario.

Nuevos clientes. Miden la cantidad de nuevos clientes en un periodo determinado.

## Recursos Humanos

Rotación de personal. Mide la cantidad de personas que salen de la empresa ya sea por despido o renuncia en un periodo determinado de tiempo.

Desempeño o productividad. Mide la cantidad de productos o servicios que se producen comparando con la cantidad de empleados para producirlos.

Ambiente laboral. Mide la opinión o satisfacción de los empleados respecto a su lugar de trabajo.

Ausentismo. Mide la cantidad de veces o los días que los trabajadores se ausentan de su trabajo. Se puede medir en diferentes dimensiones como ausentismo

programado (vacaciones) o no planeado por enfermedad, accidente de trabajo u otros factores.

De acuerdo con el manual de Indicadores de desempeño del sector público de la CEPAL (2005) para los gobiernos, algunos de los indicadores clave son:

PIB. Producto Interno Bruto. Mide la suma total del valor producido por un territorio en productos y servicios finales.

Desempleo. Es un indicador que mide la proporción entre las personas económicamente activas y las que no tienen un empleo pero que están en búsqueda de uno.

Analfabetismo. Mide la cantidad de personas que no saben leer y escribir en relación con el total de la población de un territorio.

Cobertura médica. Mide la cantidad de personas que recibe una atención médica, entre la cantidad de personas con derecho a recibirla. O bien, de una población total, la cantidad de personas con derecho a recibir la atención médica.

Pobreza. Existen diferentes indicadores para medir la pobreza. Uno de ellos sería ingreso corriente per cápita o el acceso a ciertos servicios básicos.

Como se mencionó anteriormente, para la empresa social todavía no existe un conjunto de indicadores estándar, sin embargo, si existen concepciones generales y algunos otros muy específicos que manejan algunas empresas o industrias. Algunos son:

Impacto social. Este tipo de indicadores miden el alcance de los beneficios de una organización. Pueden medirse de manera monetaria, o por cantidad de personas beneficiadas o por la cantidad de productos o servicios producidos.

Impacto medioambiental. Mide los beneficios o bien los daños que los productos o servicios de una organización general al ambiente o a la ecología. Puede medirse monetariamente, o por uso de los recursos o energéticos.

Prácticas laborales. Mide el comportamiento de la empresa u organización respecto a sus colaboradores, como serían los programas de capacitación, las compensaciones justas, los beneficios adicionales como programas de salud, entre otras cosas.

Prácticas comerciales. Mide prácticas como comercio justo; código de ética de proveedores; desarrollo de proveedores locales; respecto a los derechos de propiedad; controles anticorrupción; entre otros.

Derechos humanos. Evalúa dentro de la organización procesos de prevención de discriminación; de inclusión; de equidad de género; entre otros similares.

Estos son solo algunos ejemplos de muchos tipos de indicadores clave de desempeño que se pueden medir en diferentes organizaciones o instituciones. Cada organización elige los indicadores que le son más útiles para la toma de decisiones.

Una herramienta que es muy usada, tanto en la empresa mercantil, como en organizaciones de tercer sector, y en algunas empresas sociales, es el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC por las siglas en inglés).

## Balanced Scorecard (BSC)

El cuadro de mando integral es diseñado por Kaplan y Norton en el año 1992, y es una herramienta de gestión con la cual se puede dar seguimiento a las estrategias de una empresa y medir su desempeño. Es un tablero en donde se pueden visualizar al mismo tiempo todos los indicadores clave de la empresa.

El tablero está dividido en cuatro secciones, que corresponden a cuatro perspectivas del negocio:

1. Desarrollo y aprendizaje: Incluye los indicadores relativos al capital humano.
2. Negocio: Indicadores de procesos internos.
3. Clientes: Indicadores externos del mercado.
4. Financieros: Indicadores relativos al desempeño económico de la empresa.

Para el caso de la empresa social, de acuerdo con Kaplan y Norton en su libro de Balanced Scorecard (3ra edición revisada, 2016), el BSC puede ser adecuadamente implementado, solo con unas pequeñas variaciones o incorporaciones en cada perspectiva.





En desarrollo y aprendizaje se usarán indicadores que igualmente medirán a las personas que colaboran dentro de la organización y sus habilidades. La diferencia es que algunas, la mayoría o incluso la totalidad, de estas personas podrían ser socias en el caso de una cooperativa o voluntarios no pagados, en el caso de algunas fundación u organizaciones de la sociedad civil.

En la perspectiva de negocio los indicadores también incluirán algunos elementos como el impacto medioambiental, la transparencia en la información o las decisiones democráticas.

La perspectiva de los clientes es quizá la que mayor cambio podría tener, al modificarse o ampliarse de clientes a personas de interés, o stakeholders. Aquí es donde se podría medir el impacto social, el desarrollo de la comunidad u otros indicadores relativos a los beneficios que aporta la empresa social a su entorno.

Finalmente, en la perspectiva financiera los indicadores pueden transformarse de medir la rentabilidad a la sostenibilidad financiera, así como medir el origen de los recursos, y su aplicación.



# **CAPÍTULO 2: SOBRE METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y MEDICIÓN DE IMPACTO SOCIAL YA EXISTENTES**

## **2.1 Herramientas De Medición De Impacto**

De acuerdo con Liberta (2007) el término “impacto” se comenzó a utilizar en investigaciones sobre el medio ambiente y ella a su vez cita a Lago (1997), mencionando que impacto ambiental es la diferencia positiva o negativa en el medio ambiente entre un futuro donde se ha realizado un proyecto, y un futuro en donde se hubiera evolucionado naturalmente sin el proyecto.

Según Barreiro Noa G. (2004) la definición de impacto no es solamente relativa a temas económicos. También refiere a los cambios generados por un proyecto que se sostienen a lo largo del tiempo, y que en muchos casos genera un efecto multiplicador, ya que esos cambios también afectan a otros grupos que no estaban directamente involucrados con el proyecto.

Algunos elementos que tienen en común diversas definiciones de impacto y de impacto social son: la existencia de una relación causa-efecto a partir de un proyecto o programa

implementado y el impacto generado; y la sostenibilidad de los resultados en el mediano y largo plazo.

Por tanto, se puede definir el impacto social como los efectos positivos que una organización tiene sobre las personas y la comunidad donde opera, que son el resultado de acciones, proyectos, políticas o programas.

Existen diferentes propuestas para medir o evaluar este impacto social. Actualmente en la evaluación se incluyen no solo los elementos o efectos previstos, sino también aquellos que no se previeron. De igual forma se deben considerar los efectos, ya sean positivos o negativos, causados por la implementación del proyecto.

Para Stufflebeam (1993) la evaluación es un proceso en donde se obtienen datos relevantes sobre el avance de las metas y sobre los diferentes impactos, con la finalidad de tomar decisiones y resolver problemas. Por lo que se desprende de su definición, que el objetivo de evaluar el impacto no es demostrar, sino perfeccionar.

En el mundo de las inversiones financieras en años recientes se han incorporado cada vez más diferentes mediciones de impacto social. Le llaman los criterios ESG, por sus siglas en inglés de Environmental (Ambiental), Social (Social) y Governance (Gobernanza):

- Environmental abarca el efecto que las actividades empresariales tienen en el ecosistema o medio ambiente, ya sea directa o indirectamente.
- Social, mide los efectos de la empresa en su comunidad.

- Governance se refiere a las prácticas del gobierno corporativo, como pueden ser la equidad o diversidad de su dirección o gerencia, políticas de transparencia o toma democrática de decisiones, o sus códigos de conducta.

Existen diferentes iniciativas en ese camino. Maas (2009), en su tesis doctoral “Desempeño social corporativo: Midiendo el impacto” identifico más de treinta metodologías, algunas actualmente en desuso o discontinuadas, y otras modificadas o fortalecidas, y algunas nuevas que en su momento no existían.

Algunas de estas metodologías son:

#### **Atkisson Compass Assessment for Investors (ACAFI)**

Es una arquitectura para inversionista que conjunta indicadores de GRI y el Índice de sustentabilidad del Dow Jones. Está discontinuada. Atkisson se convirtió en “Red aceleradora de sustentabilidad” y su nueva herramienta es Acelerataror Pro y Acelerator Lite, que es un conjunto de guías de implementación<sup>2</sup>.

#### **Cuadro de mando integral (Balance Score Card) de Kaplan y Norton**

Originalmente planteado para organizar indicadores de empresas tradicionales. En últimas ediciones de su libro, se sugiere la modificación para incluir el aspecto social, en

---

<sup>2</sup> Más información sobre la herramienta se encuentra en: <http://atkisson.com/acceleratorlite/>

específico en el cuadro de los clientes, ya que ellos constituyen los beneficiados de una empresa social <sup>3</sup>.

### **Results Based Accountability (RBA)**

Una herramienta desarrollada por Mark Friedman en el Fiscal Policies Studies Institute entre los años 2000 al 2005, y que expuso en su libro “Trying Hard is Not Good Enough” (2009), está enfocada hacia programas financiados por fondos públicos, y se enfoca inicialmente en el establecimiento de objetivos -los fines- para posterior desarrollar hacia atrás las métricas sobre los medios <sup>4</sup>.

### **Sustainability Accounting Standards Board (SASB)**

SASB son un conjunto de estándares que sirven como guía para la divulgación de información sobre sostenibilidad basada en criterios ESG. Son un conjunto de normas e indicadores disponibles para 77 industrias.

En noviembre de 2020 SASB y el International Integrated Reporting Council (IIRC) anunciaron su fusión, y en junio de 2021 se creó oficialmente el Value Reporting Foundation. De acuerdo con su página web se mantendrán los estándares SASB<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Más información sobre la herramienta se encuentra en: <https://balancedscorecard.org/>;  
<https://www.nefconsulting.com/training-capacity-building/resources-and-tools/social-enterprise-balanced-scorecard/>

<sup>4</sup> Más información sobre la herramienta se encuentra en: <https://clearimpact.com/results-based-accountability/>

<sup>5</sup> Más información sobre la herramienta se encuentra en: <https://www.sasb.org/about/>

### **Best Available Charitable Option (BACO)**

La tasa BACO diseñada por la fundación Acumen, ayuda a decidir a los inversionistas el retorno y los beneficios obtenidos en función a los dólares invertidos. Este indicador sirve para comparar entre diferentes posibles inversiones<sup>6</sup>.

### **Base of the Pyramid Impact Assessment Framework (BoP IAF)**

Herramienta diseñada por Ted London, para medir tres dimensiones: vendedores, compradores y comunidad. Son un conjunto de indicadores de desempeño que buscan identificar las actividades con mayor impacto positivo o negativo.

La herramienta busca medir la diferencia entre el impacto de la empresa, comparando con un grupo de referencia donde la empresa no ha operado, para explicar mejor los resultados.<sup>7</sup>

### **Charity Assessment Method of Performance (CHAMP)**

Desarrollado por la National Charity Test Foundation (SNGDT) de Países Bajos (Holanda), mide la efectividad (¿Qué se logró?) y la eficiencia (¿Cómo se logró?). Es una medición que ayuda a los donantes y voluntarios a decidir entre una serie de organizaciones no lucrativas<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Más información sobre la herramienta se encuentra en: <https://acumen.org/>

<sup>7</sup> Más información sobre la herramienta se encuentra en: <https://www.globalsocialbenefit.institute>

<sup>8</sup> Más información sobre la herramienta se encuentra en: <https://www.oneworld.nl/>

## **Measuring Impact Framework (MIF)**

Desarrollado en 2008 por World Business Council for Sustainable Development. Está diseñado para ayudar a las corporaciones a entender su contribución a la sociedad y usar este conocimiento para tomar decisiones de inversiones de largo plazo y para tener conversaciones con los públicos de interés<sup>9</sup>.

## **Social Return on Investment (SROI)**

Fue desarrollado en 1996 por REDF (previamente The Roberts Enterprise Development Fund). La metodología busca medir monetariamente los resultados de una empresa que tiene tanto objetivos sociales, como de mercado.

Es una metodología cuantitativa que busca entender y medir los impactos generados por un proyecto u organización a través de asignarle un valor monetario a estos, independiente de si tienen un valor de mercado o no, y compararlo con el monto de inversión inicial.

Dicho de otra forma, es una versión ampliada del indicador financiero de Retorno de Inversión (ROI por sus siglas en inglés).<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Más información sobre la herramienta se encuentra en: <https://www.wbcsd.org/>

<sup>10</sup> Más información sobre la herramienta se encuentra en: <https://redf.org/>

## 2.2 Metodologías De Evaluación De Empresas Sociales

Así como existen indicadores clave de desempeño que en específico miden el impacto social, también existen metodologías que incluyen varias mediciones en diferentes aspectos de la empresa social.

Estas metodologías tienen en común estar enfocadas para organizaciones no lucrativas, que tienen un propósito y buscan generar un impacto. Pero difieren entre sí en el objetivo de aplicar la evaluación. Algunas tienen como finalidad certificar que una empresa es social, otras evaluar procesos que generan impacto, y algunas más solo funcionan como una guía de referencia.

Entre las metodologías más relevantes, se encuentran las siguientes:

### SISTEMA B

Es una certificación que ofrece una organización sin fines de lucro llamada B Lab, con sede en Estados Unidos de América. En su página web ([www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)) indican que “la construcción de un nuevo modelo económico requiere empresas que equilibren el propósito y las ganancias”. Y por ese motivo, otorgan esta certificación llamada “Empresas B”, a aquellas organizaciones que cumplan con ciertos criterios.

Su visión es “crear un sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo para todas las personas del planeta”, para lo cual, adicional a la certificación, ofrecen un programa





para monitorear el progreso de las empresas en los 17 objetivos de desarrollo sostenible, además crearon una red de empresas, gobiernos, académicos y voluntarios.

De acuerdo con su página web, en septiembre de 2021 cuentan con más de cuatro mil empresas certificadas en el mundo, de las cuales 727 se encuentran en Latinoamérica.

La certificación más que emitir un veredicto de empresa social perfecta busca el compromiso con la mejora continua y como una forma de asegurar que el propósito empresarial socioambiental esté en el centro del modelo de negocio.

Afirman que una empresa certificada por ellos debe tener cuatro elementos clave:

- Propósito: que genere la creación de impacto positivo en la sociedad y el ambiente.
- Legal: se vincula legalmente a accionistas y gestores a incluir intereses no financieros en la gestión de la empresa.
- Certificación: evaluación regular con la finalidad de mejorar su gestión y transparencia.
- Interdependencia: declaratoria de ser parte de una comunidad.

Para obtener la certificación existen también otros requisitos como tener más de doce meses de operación, operar en un mercado competitivo, que sea una entidad con fines de lucro (es decir, una empresa social; no aplican fundaciones u organizaciones no lucrativas) y que sea un negocio completo (no aplica para divisiones, marcas o departamentos).

La certificación es un proceso que inicia con una autoevaluación con una herramienta que ellos proporcionan vía internet, en cinco dimensiones: gobierno, trabajadores, clientes, comunidad y medio ambiente, esta evaluación les arrojará posibles puntos de mejora.

Entre las mediciones que hace esta metodología están las siguientes:

- **Gobernanza:**
  - Misión y compromiso. Mide la integración de la misión de la empresa con la toma de decisiones.
  - Ética y transparencia. Mide las buenas prácticas de gobernanza.
  - Métricas de gobernanza. Mide principalmente los resultados financieros.
- **Trabajadores**
  - Métricas de trabajadores. Indicadores como número de trabajadores a tiempo completo, o subcontratados.
  - Seguridad financiera. Indicadores como sueldos y salarios, programas de jubilación, participación de los trabajadores en las utilidades, etc.
  - Salud, bienestar y seguridad. Indicadores de cobertura médica y beneficios similares.
  - Desarrollo profesional. Indicadores que miden política de desarrollo profesional, o procesos de evaluación a empleados.
  - Satisfacción y compromiso. Mide indicadores como empoderamiento, políticas de no discriminación, etc.

- Comunidad
  - Diversidad, equidad e inclusión. Indicadores que miden cosas como mujeres en cargos gerenciales, entornos de trabajo inclusivos, o prácticas de los proveedores.
  - Impacto económico. Indicadores del tipo crecimiento de tasa de empleo en la comunidad, proveedores y clientes locales, etc.
  - Compromiso cívico y donaciones. Mide programas y políticas de ciudadanía responsable y donaciones e inversiones en la comunidad.
  - Gestión de la cadena de suministro. Indicadores sobre proveedores y servicios tercerizados.
- Medio ambiente
  - Aires y clima. Mediciones de emisiones, de consumos energéticos y similares.
  - Agua. Consumo de agua, prácticas de conservación o reúso.
  - Tierra y vida. Indicadores de desechos, reciclaje, residuos peligrosos, etc.
- Clientes.
  - Gestión de clientes. Indicadores de relación con el cliente o del impacto del producto.

Posterior al cuestionario, el proceso de certificación sigue un camino de revisión de posibles impactos negativos con otro cuestionario de divulgación de industrias controversiales. Después de la evaluación y verificación, seguido del pago de la cuota anual, se procede a emitir la certificación.

Un último paso es solicitar a la empresa ajustarse legalmente en sus estatutos o incluso adoptar una figura legal apropiada, como puede ser la Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo en Colombia o Perú, Community Interest Company (CIC) en Inglaterra o Community Contribution Company (C3s) en British Columbia, Canadá.

## ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN

El movimiento de la economía del bien común es propuesto en 2010 por Christian Felber. Promueve un sistema económico alternativo basado en la dignidad humana, la solidaridad, la cooperación, la responsabilidad ecológica, entre otros tópicos similares.

El movimiento define el bien común como aquello que aumenta el bienestar y la felicidad de todas las personas de una comunidad y no solo de algunas; para lograrlo, hay que regresar a ver al dinero como un medio, no como un fin en sí mismo.

La propuesta critica aspectos básicos de las sociedades capitalistas actuales como el individualismo, el afán de lucro y la competencia, el exceso de impacto negativo ecológico, y plantea sustituirlos por un modelo con tres características principales:

1. Un modelo económico cooperativo de mercado, alternativo al capitalista y a la economía planificada.
2. La puesta en práctica de valores como la igualdad, la justicia, la dignidad humana, la solidaridad, la democracia, la transparencia y la sostenibilidad ecológica.

3. Buscar objetivos como: a) preferir las personas sobre el capital, b) fomentar la cooperación y búsqueda del bien común, c) reducir la huella ecológica, d) impulsar la democracia participativa; entre otros objetivos similares.

En la Asociación Federal Española para el Fomento de la Economía del Bien Común también se promueven propuestas como: limitar las diferencias de patrimonio e ingresos de 10 a 1; reducción del horario de trabajo a 30 horas semanales; o el derecho a disfrutar cada 10 años de un año sabático pagado con el sueldo mínimo.

Por encima de todas esas propuestas, el movimiento desarrolló una metodología de evaluación para organizaciones denominada la Matriz del Bien Común. La finalidad es medir el impacto en las personas y la naturaleza de las actividades de una organización, para buscar que cumpla con el bien común.

Dicha matriz es una tabla de doble entrada, en donde, por el lado de las filas, evalúa cinco dimensiones: proveedores, propietarios o financiadores, trabajadores, clientes y otras empresas, y su entorno social. Y por el lado de las columnas, otras cuatro dimensiones: Dignidad humana, solidaridad y justicia, sostenibilidad ecológica, y participación democrática y transparencia.

A estos 20 elementos se les denomina criterios y las evaluaciones positivas se ponderan para sumar un total de 1,000 puntos, y las penalizaciones previstas suman 2,700 puntos.

A esta suma se le denomina el balance del bien común.

Una vez aplicado a una organización, se determinan las áreas de mejora en las cuales deberá trabajar para convertirse en una entidad que participa en esta alternativa económica.

También es posible que los productos de estas empresas evaluadas, con resultados positivos, recibirán una etiqueta EBC (Economía del Bien Común) con su puntuación, para que los consumidores puedan tomar una decisión informada sobre los productos que adquieren.

La tercera propuesta es que las instituciones de gobierno favorezcan a las instituciones mejor puntuadas con contratos, reducción de impuestos o ayudas, para hacerlas más competitivas y rentables.

## ISO 26000

ISO 26000 son un conjunto de guías en materia de responsabilidad social, emitidas por la Organización Mundial de Normalización en septiembre de 2010. Es una norma de aplicación voluntaria que sirve como orientación, ya que no existen certificaciones con esta norma.

De acuerdo con la norma ISO 26000 la responsabilidad social empresarial tiene siete principios:

1. Rendición de cuentas. Las organizaciones deben informar a los grupos de interés de sus acciones, y los ciudadanos vigilar y evaluar este actuar, de modo que no abusen de su poder.
2. Transparencia. Las organizaciones deben ser claras en su modo de actuar, así como informar de sus procesos de toma de decisiones.
3. Comportamiento ético. El actuar de las personas que forman parte de la organización debe estar regido por un reglamento de principios de actuación ética.
4. Respeto a los intereses de las partes interesadas. Las decisiones de la empresa no se deben basar únicamente en los intereses de los dueños, sino también en los intereses de los diferentes stakeholders.
5. Respeto al principio de legalidad. La organización deberá cumplir todos los reglamentos y leyes locales.
6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento. En caso de que a nivel local no existan normativas de responsabilidad social, la organización deberá cumplir con las existentes en el marco internacional, y evitar comportamientos no compatibles con estas normas internacionales, aunque a nivel local fueran permitidas.
7. Respeto a los derechos humanos. La organización deberá respetar y reconocer los derechos humanos universales.

La norma establece que estos principios se deben aplicar a cada una de las siete dimensiones que a continuación se describen:

1. Gobernanza

2. Derechos humanos
3. Prácticas laborales
4. Medio Ambiente
5. Prácticas justas de operación
6. Asuntos de consumidores
7. Participación y desarrollo de la comunidad

De acuerdo con la misma organización (ISO) la implementación de la guía traerá los siguientes beneficios:

- Facilitar la creación, mejora o mantenimiento de los marcos de responsabilidad social en las organizaciones, que a su vez contribuyen al desarrollo sustentable.
- Contribuir a incrementar la confianza entre las organizaciones y los grupos de interés (stakeholders).
- Fortalecer la observancia de principios universales establecidos en las convenciones de las Naciones Unidas, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en la declaración de Río sobre el medio ambiente, entre otras similares.

Algunas de las características más importantes de la guía son:

- Alcance global. El estándar es aplicable a cualquier organización del mundo.



- Estándar único. Es aplicable para cualquier organización, no solo empresarial, sino también para instituciones públicas, OSC, organizaciones sin fines de lucro, asociaciones civiles y cualquier otra organización de la sociedad.
- Fue elaborada por consenso global.
- No es un marco regulatorio o jurídico. Contiene orientaciones, no requisitos.
- Trata de hacer operativa la responsabilidad social.
- Usa lenguaje sencillo y fácil de comprender.

## ESTANDARES GRI (Global Reporting Initiative)

Global Reporting Initiative es una organización internacional independiente sin fines de lucro, con sede en Ámsterdam, Países Bajos. Su misión es ayudar a empresas y organizaciones a tomar responsabilidad por sus impactos económicos, sociales y ambientales, y a comunicar esos impactos a través de un lenguaje global común.

Nació en 1997 como un proyecto conjunto entre el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la organización CERES: Coalition for Environmentally Responsible Economies, con la finalidad de estandarizar los reportes de sostenibilidad al nivel de los reportes financieros.

De acuerdo con su página web ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)) son los proveedores globales más usados en reportes estandarizados de sostenibilidad. Su producto se llama Estándares GRI, y es un conjunto de indicadores que “representan las mejores prácticas

a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización”.

Estos indicadores pueden y son usados posteriormente para diferentes reportes de sostenibilidad, como el Balance Social, reportando información acerca de los impactos positivos o negativos de las organizaciones al desarrollo sostenible.

Los reportes elaborados, usando los estándares GRI, brindan una perspectiva general de los temas materiales de una organización (ya sean económicos, sociales o ambientales), de los impactos que se generan y de cómo la organización gestiona dichos impactos.

Los estándares se dividen por series:

1. La serie 100 brinda información contextual de la organización.
2. La serie 200 informa los impactos económicos
3. La serie 300 informa los impactos ambientales.
4. La serie 400 informa los impactos sociales.

Cada serie se constituye de entre 3 y 19 indicadores, siendo un total de 38 estándares.

En 2021 entraron en vigor tres estándares más:

1. GRI 207: Fiscalidad
2. GRI 303: Agua y Efluentes
3. GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo.

El 207 es un estándar totalmente nuevo, en el cual las organizaciones reportan diferentes elementos en materia fiscal. Los 303 y 403 son actualizaciones de estándares ya existentes.

## IRIS+ SYSTEM

IRIS+ es un sistema diseñado para los inversionistas en impacto, con el que pueden tomar decisiones y dirigir los resultados de una organización hacia un mayor impacto.

Es diseñado por “The Global Impact Investing Network” (GIIN), una organización sin fines de lucro, dedicada a mejorar la escala y efectividad de la inversión de impacto alrededor del mundo. GIIN construye infraestructura, como son diferentes sistemas de medición, además de fomentar y desarrollar actividades de educación e investigación para ayudar a acelerar la industria de inversión de impacto.

Su visión es “de un mundo donde los mercados financieros sirvan a todos los miembros de la sociedad y donde las finanzas jueguen un rol central en resolver los retos sociales y ambientales que enfrenta la comunidad global”.

Para lograr esta visión, GIIN estableció en sus estrategias 2019-2021 los siguientes puntos:

1. Movilizar más capital hacia la inversión de impacto, de manera global
2. Salvaguardar la integridad de la inversión de impacto

### 3. Alimentar el movimiento global de inversión de impacto para cambiar la mentalidad acerca del rol de la inversión de capital en la sociedad

Dentro de las estrategias para lograr su visión, también estuvo la creación de una herramienta de medición del impacto. Así nace IRIS+ en mayo de 2019. Cocreada por más de 850 personas de diferentes rubros como empresas sociales, fundaciones, inversores de impacto, instituciones públicas y academias. IRIS+ está enfocada primordialmente para los inversionistas de impacto, pero al ser un bien de uso público, puede ser utilizada por cualquier persona del ecosistema.

IRIS+ incluye un conjunto de métricas fundamentales, un catálogo de métricas alineadas a los ODS, recomendaciones de uso, bases de investigación, herramientas, ejemplos de mejores prácticas y guías para implementar la gestión de impacto.

Los indicadores propuestos por IRIS+ incluso están alineados con otros estándares, marcos y convenciones con la finalidad de poder hacer comparaciones.

El sistema se apoya de una página web en la cual, posterior a crear la cuenta e identificar el tipo de stakeholder que es la persona que la usa, se procede a crear un marco o framework. Posteriormente, se elige los ODS alineados al objetivo de la organización, o bien, a través de los objetivos de la organización se eligen prioridades de impacto. El sistema, entonces, sugiere el conjunto de indicadores centrales o del corazón de la organización, además ofrece todas las guías necesarias para su implementación y medición.



El total de indicadores ofrecidos por el sistema es de ochenta y nueve divididos en 17 categorías: agricultura, aire, biodiversidad, clima, diversidad e inclusión, educación, empleo, energía, servicios financieros, salud, bienes raíces, tierra, océanos, contaminación, desperdicio o basura, agua e infraestructura.

## BALANCE SOCIAL

El balance social (BS) es un instrumento que nace en la década de los 70's como un reporte complementario de las empresas para informar todo lo relativo a sus relaciones con la comunidad en donde está haciendo negocios, así como la relación con sus trabajadores y otras personas de interés.

De acuerdo con la Organización Internacional de Trabajo, el balance social es “un instrumento que reporta de forma cualitativa o cuantitativa el desempeño social de una empresa en un periodo dado”.

Al igual que otros instrumentos, le sirve a la organización para gestionar, planificar, registrar y evaluar el desempeño de la misma frente a las metas que se impuso en un periodo de tiempo determinado, normalmente un año calendario.

El primer balance social que se tiene registrado fue de la empresa Singer, en Francia, en el año de 1972. Posterior a este, el de la empresa alemana Steag en 1973.

En el año 1977, Francia promulga la ley 77.769 que obliga a todas las empresas de más de 700 trabajadores a reportar anualmente el balance social junto con los otros reportes financieros.

En ese entonces, Campos Menéndez (1978) en Argentina lo definió como: “Reunir y sistematizar la información del área social en un documento donde se pueden cuantificar los datos mediante indicadores sociales”

En los años 80's la Asociación de los Dirigentes Cristianos de Empresas (ADCE) en Brasil, Chile y Argentina empiezan a elaborar los primeros reportes de balance social en la región, pero no es sino hasta la década de los 90's cuando se consolida, con la creación de un modelo de balance social propuesto por IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Económicas) en Brasil (1997); y en 1998 con la creación del Instituto Ethos, que se dedica al acompañamiento de elaboración del balance social de empresas brasileñas.

El balance social ayuda al diálogo de la organización con los públicos con los que interactúa: socios o accionistas, clientes, proveedores, gobierno, ONGs, mercados financieros o población de la comunidad. Adicional a este diálogo, el BS ayuda a:

- Incorporar a la organización posturas éticas y de transparencia.
- Diferenciar la organización en su imagen ante clientes, gobierno y público en general.
- Integrar objetivos ambientales y sociales a la planeación anual de la organización.

De acuerdo con ETHOS, el BS debe tener las siguientes características:

- Relevancia: el reporte debe ser de utilidad a sus lectores o al público interesado.
- Veracidad: La información debe ser confiable y presentada de forma transparente, independientemente de los resultados que muestre.
- Claridad: el reporte debe ser escrito en lenguaje sencillo de entender.
- Comparable: es importante la estandarización de la información para que pueda ser comparada con otras organizaciones, o reportes de la misma organización de años anteriores.
- Regularidad: debe generarse de manera periódica
- Verificable: toda la información reportada debe poder ser comprobada por una auditoria

El balance social también se entiende como una herramienta de transparencia y rendición de cuentas. Al divulgarlo, la organización se somete al escrutinio público con la finalidad de mostrar su evolución en temas como la educación, salud, cuidado del medio ambiente, lucha contra la pobreza, generación de empleo, diversidad y equidad, calidad de vida, condiciones laborales, desarrollo territorial o comunitario, entre otros similares.

Actualmente existen diferentes modelos de balance social. Los más reconocidos en Latinoamérica son los siguientes: IBASE, ETHOS, GRI y OIT.

BS modelo IBASE

En Brasil y Latinoamérica fue la primera propuesta estandarizada de modelo de Balance Social. Ha tenido diferentes versiones y actualmente se usa la tercera de ellas. Fue propuesta por el sociólogo Herbert de Souza.

Su propuesta es de un balance sencillo, con indicadores cuantitativos, que puedan ser presentados en una cuartilla. La simpleza tiene como objetivo que el modelo pueda ser usado por una gran diversidad de organizaciones y que a su vez la disponibilidad de la información esté accesible en el mismo sistema contable de estas organizaciones.

Los indicadores son primordialmente de origen financiero, lo que tiene como ventaja el acceso a la información y sobre todo permitir un análisis comparativo con la misma organización en años anteriores, y con otras organizaciones del mismo sector o industria. La desventaja es que no es fácil correlacionar los factores financieros con los sociales, y en algunas ocasiones podría no ser suficiente para evaluar el impacto social y ambiental de la organización. Sin embargo, el modelo de IBASE busca que los grandes auditores de los resultados sean el mercado y la sociedad.

El modelo IBASE tiene la siguiente estructura:

Base del cálculo:

- Ingresos totales
- Resultado Operativo (Utilidades, excedentes)
- Nómina total





Indicadores sociales internos:

- Alimentación
- Cargas Sociales
- Jubilación Privada
- Salud
- Seguridad y Medicina en el trabajo
- Educación
- Cultura
- Capacitación y desarrollo profesional
- Guarderías o auxilio para guarderías
- Participación en los lucros o resultados
- Otros

Indicadores sociales externos (inversión en):

- Educación
- Cultura
- Salud e Higiene
- Deportes
- Combate al hambre y Seguridad Alimenticia
- Otros
- Pago de impuestos

#### Indicadores ambientales:

- Inversiones relacionadas con la producción / operación de la empresa
- Inversiones en programas y/o proyectos externos

#### Indicadores de funcionamiento:

- N° de empleados al final del periodo
- N° de admisiones durante el periodo
- N° de empleados(as) tercerizados(as)
- N° de pasantías estudiantiles (prácticas profesionales)
- N° de empleados encima de 45 años
- N° de mujeres que trabajan
- Porcentaje de jefaturas a cargo de mujeres
- N° de grupos minoritarios
- N° de cargos de jefaturas ocupados por grupos minoritarios
- N° de personas con capacidades diferentes o necesidades especiales

#### Información relevante:

- Relación entre la mayor y menor remuneración en la empresa
- N° total de accidentes de trabajo
- Quién define los proyectos sociales y ambientales de la empresa
- En la selección de los proveedores, el nivel de exigencia de requerimientos éticos y de responsabilidad social y ambiental



## BS modelo ETHOS

Básicamente, la propuesta del instituto ETHOS es incorporar a los diferentes modelos de balance social los *Indicadores ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial*, y, además, sugiere un análisis más profundo del proceso de toma decisiones, de los problemas y de los resultados obtenidos por la organización, así como del contexto de la misma.

Al inicio del modelo sugerido por ETHOS incorpora una presentación de la empresa, con su misión, visión, perfil de la empresa, sector de la economía, historia de la empresa, principios y valores, estructura interna y gobernanza corporativa.

## BS modelo GRI

Es el modelo de balance social más diseminado en el mundo. Nace con la idea de medir lo que ellos llaman el triple impacto de las organizaciones: económico, social y medioambiental.

El modelo es un conjunto de memorias, que ellos llaman de sostenibilidad, y que tiene entre otras funciones la estandarización de mediciones entre diferentes organizaciones, industrias o sectores con la finalidad de hacerlos comparables.

Además, estas memorias ayudan a analizar como una organización influye y es influida por las políticas y proyectos en materia de desarrollo sostenible; cómo se desempeña

respecto a leyes, normas o códigos en materia de sostenibilidad; y como se desempeña contra sí misma a lo largo del tiempo.

GRI propone unos principios para definir el contenido de las memorias, con la finalidad que sea un reporte equilibrado del desempeño de la organización, que tome en cuenta tanto el propósito de esta y sus resultados, así como los intereses de los stakeholders.

Los principios son los siguientes:

1. Relevancia: La memoria deberá contener los indicadores que reflejen los tres impactos y que a su vez sean importantes para la toma de decisiones de los grupos de interés.

La relevancia no se refiere solo a aquellos indicadores con un impacto financiero, como se podría presuponer, sino también a aquellos impactos que afectan la capacidad de satisfacer las necesidades presentes afectando las necesidades futuras.

El balance social debe brindar información sobre el desempeño de los temas más importante y explicar el proceso mediante el cual se ha establecido esa prioridad.

2. Participación de grupos de interés (stakeholders): La organización deberá identificar a sus grupos de interés, y reportar en el balance social cómo sus operaciones han respondido a los intereses y expectativas de estos grupos.

Es entendible que no todos los grupos de interés harán uso de la memoria, por lo que es importante buscar el equilibrio entre un reporte de desempeño o rendimiento de cuentas hacia los que sí harán uso, y la disponibilidad de información para lo demás.

3. Contexto de sostenibilidad: El reporte de desempeño debe situarse dentro de su contexto y su impacto ya sea a nivel local, regional o global.

En el ámbito medioambiental es más fácil entenderlo, por ejemplo, el impacto que las emisiones pueden generar al cambio climático global, o los residuos a la contaminación local.

En los impactos socioeconómicos suele considerarse el área regional o local dado los efectos en la comunidad donde se encuentra la organización.

4. Exhaustividad: Hace referencia a la cobertura, el alcance y el tiempo.

Como cobertura se refiere al conjunto de entidades que pueden ser parte de la organización principal (sucursales, filiales, etc.). El alcance hace referencia al rango de aspectos de sostenibilidad, y el tiempo a que la información sea completa respecto al periodo reportado.

GRI afirma también que, para garantizar la calidad del reporte, se deben cuidar cosas como el equilibrio, la comparabilidad, la precisión, la periodicidad, la claridad y la fiabilidad.

El balance social basado en indicadores GRI es muy completo, incluye mediciones exhaustivas y profundas que brindan mucha información y, dado que los indicadores no están definidos por la organización, el reporte es estandarizado y comparable fácilmente con otras organizaciones.

#### BALANCE SOCIAL modelo Organización Internacional del Trabajo (OIT)

La OIT en su carácter de organización sin fines de lucro que busca promover principios y derechos básicos en los aspectos laborales de los ciudadanos de todo el mundo, desde 1987 emitió un modelo de balance social recomendado para que las empresas puedan medir su impacto social.

De acuerdo con el manual de Balance Social (2001) de la OIT “el balance social por sí solo no podrá transformar una empresa, pero si es aplicado en un ambiente favorable, será un elemento de enorme utilidad. [sic]... es una herramienta fundamental para la toma de decisiones relacionadas con la Responsabilidad Social libremente asumida”

La estructura del BS de la OIT se divide en interno y externo. La dimensión interna se refiere a todas aquellas cosas que la empresa brinda a sus trabajadores, como son las mismas características sociolaborales, los servicios sociales, y el desarrollo personal y profesional.

Algunas variables que se miden en la dimensión interna son: Sueldos y prestaciones, ausentismo, rotación, duración de la jornada, riesgos profesionales, pensiones y jubilaciones, fondos o cajas de ahorro, apoyo para vivienda, transporte o alimentación, capacitación, educación, desarrollo personal, entre otros.

En la dimensión externa se evalúan tres dimensiones con las que la empresa establece relaciones: primarias, con la comunidad y con otras instituciones.

Las variables que se evalúan en esta dimensión son, entre otros: Jubilados, familias de los trabajadores, accionistas, proveedores, distribuidores, competidores, cliente final, comunidad local, sector público, gremios, medios de información, universidades o centros de investigación, etc.

Dentro de cada variable pueden existir uno o varios indicadores, como por ejemplo en ausentismo saber las causas, si por enfermedad, accidente o enfermedad profesional, maternidad u otros.

La metodología propuesta por la OIT inicia con algo que puede ser obvio, pero sumamente importante: la organización debe tener un compromiso y una estructura de política social que determine estrategias, parámetros y metas al respecto. Dice la OIT, que en caso de que no fuera así, el BS sería solo un simple reporte, y no una herramienta de gestión empresarial que permita hacer mejoras a lo largo del tiempo.



## BALANCE SOCIAL COOPERATIVO

El balance social cooperativo es una herramienta diseñada metodológicamente por la Alianza Cooperativa Internacional que busca medir la gestión de las cooperativas del mundo a través de los valores y principios cooperativos.

Esta herramienta tiene como fin informar a los socios y otros grupos de interés alrededor de la organización sobre el comportamiento interno de la misma y a su vez brindar información económica y sociodemográfica de las personas que componen la organización y poder analizar su evolución a lo largo del tiempo.

Es una metodología que puede ser certificada por la ACI con la finalidad de obtener el reconocimiento de que el reporte se realiza de acuerdo con el modelo y que los resultados se ajustan a la metodología de ponderación.

La metodología diseñada por la ACI tiene el objetivo de ser autogestiva y que usando un conjunto de evaluaciones cualitativas y cuantitativas se pueda determinar el cumplimiento de los siete principios cooperativos en la organización. Cada principio cooperativo a su vez debe ser evaluado con diferentes indicadores o mecanismos.

De acuerdo con Fernández, et al (2018) el cooperativismo es una expresión económica con rostro humano y que, por tanto, el balance social cooperativo refleja, a similitud del



Índice de Desarrollo Humano, elementos de salud, bienestar social, educación y trabajo, a través de la puesta en práctica de los principios y valores cooperativos.

Mientras que en las empresas tradicionales la rentabilidad financiera y el crecimiento son el eje de los reportes, las cooperativas modifican el modelo empresarial para poner en el centro la solidaridad, el ser humano y el medio ambiente, y esto se debe ver reflejado en los reportes que emiten estas organizaciones.

Fernández et al (2018) define al balance social cooperativo como:

El informe que emite una organización, cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por ella. Constituye una herramienta para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad en concordancia con la identidad cooperativa.

(p. 21)

Por otro lado, G. Martínez y A. Bialakowsky (1984, p. 46) afirman que “el balance social cooperativo consiste básicamente en reunir, sistematizar y evaluar la información correspondiente a las dimensiones sociales que hacen a la naturaleza y a los fines de la actividad cooperativa, volcada en un documento de alcance público”

Fernández (2018) menciona que el Dr. Cracogna en su artículo de 1981 “La Eficiencia Social de las Cooperativas y su Evaluación” sostiene que el balance social cooperativo debe estar referido a:

- Los principios cooperativos: evaluando su uso a través de indicadores
- Presupuesto social: el cumplimiento del propósito de la cooperativa en función a sus circunstancias particulares.

Y en base a esto, Fernández concluye que “los principios cooperativos constituyen un marco común de referencia para evaluar, a través de su cumplimiento, la responsabilidad social asumida y ejercida por las cooperativas resaltando su propia identidad”. (p. 31)

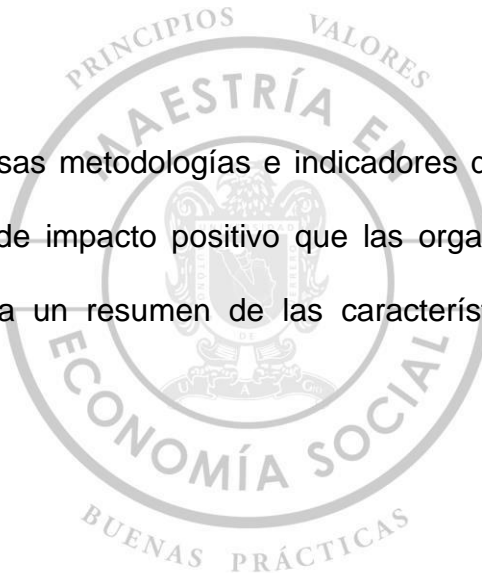
El modelo argentino propuesto por la Dra. Fernández (et al) se basa en indicadores socioeconómicos, principalmente cuantitativos, y tiene la siguiente estructura:

- Estructura sociolaboral de la cooperativa: información relativa a la cantidad de socios, medidas en variables como edad, género, nacionalidad, antigüedad o nivel de educación.
- Principios cooperativos
  1. Asociación voluntaria y abierta: indicadores como ingreso y egreso de asociados y sus causas.
  2. Control democrático: indicadores como asistentes a asambleas, hombre y mujeres en cargos directivos, inversión en información.
  3. Participación económica: indicadores como remuneraciones, servicios sociales para trabajadores y asociados, política redistributiva, etc.
  4. Autonomía e independencia: indicadores de participación hacia o desde otras organizaciones.



5. Educación, capacitación e información: indicadores del tipo inversiones en actividades educativas o formativas.
6. Cooperación entre cooperativas: indicadores del tipo operaciones de compra y venta entre cooperativas o participación en comités de otras cooperativas.
7. Preocupación por la comunidad: indicadores de inversiones en la comunidad o programas medioambientales.

En resumen, existen diversas metodologías e indicadores de desempeño que buscan medir el nivel de éxito o de impacto positivo que las organizaciones generan. En la siguiente tabla se muestra un resumen de las características de las metodologías previamente explicadas.



| Nombre   | Metodología o KPI                      | Objetivo  | Creador o promotor           | Ventajas  | Desventajas   |
|--|--|---|------------------------------|---|---|
| ACAFI  | Conjunto de KPI's (descontinuada)      | Servir de guía para inversionistas  | AtKisson Group               | Conjunta diferentes indicadores de sustentabilidad                      | Descontinuada   |
| Balanced Scorecard                               | Metodología y KPIs                     | Facilita a la alta gerencia de una empresa a tomar mejores decisiones       | Robert Kaplan y David Norton | Aplica para todo tipo de organización o empresa. Uso muy difundido      | No está enfocada a la ESS   |
| Results Based Accountability (RBA)               | Herramienta de evaluación de desempeño | Evaluar proyectos financiados por fondos públicos                           | Mark Friedman                | Ninguna identificada  | No hay suficiente información sobre su uso                        |
| Sustainability Accounting Standards Board (SASB) | Conjunto de estándares (KPIs)          | Guía para divulgar información sobre sostenibilidad basada en criterios ESG | Value Reporting Foundation   | Un gran número de estándares que se pueden usar en más de 70 industrias | Requiere mucha información generada por la organización           |
| Best Available Charitable Option (BACO)          | KPI                                    | Sirve para comparar entre diferentes posibles inversiones                   | Acumen                       | Simplicidad en concepto y aplicación                                    | Uso limitado para decidir sobre inversión en proyecto determinado |

|   |                               |   |  |  |   |
|---|-------------------------------|---|--|--|---|
| Base of the Pyramid Impact Assessment Framework (BoP IAF) | Conjunto de KPIs              | Busca identificar las actividades con mayor impacto positivo o negativo   | Ted London   | Ninguna identificada   | Poca información sobre su implementación.                               |
| Charity Assessment Method of Performance (CHAMP)          | Conjunto de KPIs              | Mide la efectividad (¿Qué se logró?) y la eficiencia (¿Cómo se logró?)  | National Charity Test Foundation (SNGDT) de Países Bajos   | Mide tanto los resultados como el procedimiento para lograrlos   | Muy específica para proyectos de beneficencia o de caridad              |
| Measuring Impact Framework (MIF)                          | No hay suficiente información | Diseñado para ayudar a las corporaciones a entender su contribución a la sociedad                                     | World Business Council for Sustainable Development         | Involucra a los públicos de interés (Stakeholders), y sirve como guía para decidir sobre en qué invertir | No hay suficiente información   |
| Social Return on Investment (SROI)                        | Metodología cuantitativa      | Busca entender y medir los impactos generados por un proyecto u organización a través de asignarle un valor monetario | REDF (previamente The Roberts Enterprise Development Fund) | Busca lograr un estándar global como es el de Retorno de Inversión.                                      | No es sencillo asignar un valor monetario a muchas prácticas de la ESS. |

|                         |   |   |  |  |  |
|-------------------------|---|---|--|--|--|
| Sistema B               | Metodología de certificación  | Otorgar a las organizaciones una certificación                              | B Lab  | Puede servir como guía de buenas prácticas de la ESS. El cuestionario de evaluación inicial está abierto al público. | Tiene un costo de implementación que puede ser privativo para organizaciones pequeñas. |
| Economía del bien Común | Movimiento que ofrece:<br><br>Evaluación (matriz del bien común) y certificación. | Promover un sistema económico alternativo                                   | Christian Felber y Asociación Federal Española para el Fomento de la Economía del Bien Común | La matriz del bien común genera una calificación que sirve de guía para medir las mejoras en la organización         | Solo es usada o conocida en una parte de España.                                       |
| ISO 26000               | Guía de orientación de prácticas de responsabilidad social                        | Norma de aplicación voluntaria que sirve como orientación                   | Organización Mundial de Normalización  | Aplicable a todo tipo de organización. Muy completa e integral.  | No existen certificaciones con esta norma  |
| Estándares GRI          | Conjunto de indicadores (KPIs)  | Ayudar a empresas y organizaciones a tomar responsabilidad por sus impactos | Global Reporting Initiative  | Ofrece una estandarización en método de cálculo e interpretación.  | Requiere mucha información que una organización pequeña                                |

|                            |                                     |   |                                     |   |   |
|----------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------------------|---|---|
|                            |                                     | económicos, sociales y ambientales  |                                     |   | difícilmente tiene disponible   |
| IRIS+ SYSTEM               | Conjunto de indicadores (KPIs)      | Diseñado para los inversionistas en impacto, para que puedan tomar una mejor decisión sobre dónde o en qué invertir | The Global Impact Investing Network | Ofrece una estandarización en método de cálculo e interpretación. Métricas alineadas a ODS. | Enfocada a inversionistas y por tanto diseñada para organizaciones o proyectos grandes  |
| Blance Social              | Metodología para generar un reporte | Instrumento que reporta el desempeño social de una empresa en un periodo dado                                       | Varias (IBASE, OIT, EHTOS)          | Es muy flexible, se puede aplicar a diferentes organizaciones de todos los tamaños y giros. | Tiene variaciones según la institución que lo promueve.   |
| Balance Social Cooperativo | Metodología para generar un reporte | Instrumento que reporta el apego de las cooperativas a los valores y principios cooperativos                        | Alianza Cooperativa Internacional   | Ayuda a estandarizar prácticas en las cooperativas de manera global.                        | Únicamente se puede aplicar a cooperativas. La metodología es cerrada (la ACI la vende y no es accesible al público en general) |

Tabla 01: Indicadores, sistemas o metodologías de evaluación de impacto. Fuente: elaboración propia



# **CAPÍTULO 3: IDENTIFICACIÓN DE METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DE IMPACTO Y ESTUDIO DE CASO: EMPRESA SOCIAL RAM.**

## **3.1 Instrumento para investigación**

### Antecedentes

En el ecosistema de la ESS y la Responsabilidad Social Empresarial (SER) existen diferentes metodologías y herramientas para medir el impacto de las organizaciones en tres dimensiones: económico, social y ambiental.

Dichas metodologías tienen un mismo fin, que es evaluar el desempeño de la organización principalmente frente a los grupos de interés, también llamados stakeholders, y en algunas específicamente para fines de inversiones de fondos de impacto.

La coincidencia entre las distintas metodologías es que buscan medir los resultados, es decir el qué, a través del cómo, usando diferentes indicadores.

Todas ellas miden de una u otra manera el resultado o los entregables de la organización (llamados outputs en inglés), ya sea financieramente o en unidades producidas o de alguna manera cuantificable. Algunas metodologías se enfocan un





UAGro



poco más en el resultado al combate al problema social o ambiental (llamados en inglés los outcomes), y algo en lo que todas coinciden es en medir el cómo se logra este resultado. Ya sea a través de medir principios y valores, recursos puestos en ciertas causas o proyectos, o políticas y lineamientos internos.

La diferencia entre las metodologías radica principalmente en la profundidad de la evaluación, siendo en algunos casos altamente exhaustivo y requiriendo que la organización tenga una gran profesionalización que muchas veces viene solo con el tamaño o éxito financiero de la misma. Otras diferencias radican en los elementos a evaluar, en la metodología para calcular estos indicadores, en la interpretación de los cálculos, o simplemente en la cantidad de indicadores a medir dentro de la organización.

Por tanto, no todas las metodologías pueden aplicarse a todas las organizaciones y aunque muchas de ellas dicen ser lo suficientemente flexibles la realidad es que unas metodologías pueden ser más aptas para cierto tipo de organización en función de las características de la organización misma.

### **3.2 Criterios de selección**

En el caso de México, las entidades de la ESS están representadas principalmente por cooperativas, y muchas de ellas son pequeñas y con poca profesionalización. Es importante seleccionar una metodología que sea capaz de aplicarse a dichas organizaciones y que sea capaz de reflejar el desempeño y el cómo están haciendo las cosas. En función de lo anterior, al seleccionar una metodología adecuada para

aplicarse en empresas sociales mexicanas de tamaño micro o pequeñas, o que todavía no están consolidadas legalmente como una empresa, pero que sí son un colectivo organizado con participación en el mercado, la presente investigación define los siguientes criterios:

- **Facilidad de entendimiento:** La metodología debe ser sencilla de entender por los líderes y la dirección de la organización, por la mayoría de los socios, colaboradores y grupos de interés. (Karamoy et al., 2017)

El lenguaje con el que se evalúa debe ser simple y la interpretación de los resultados debe ser clara y entendible para cualquier persona sin conocimientos técnicos.

- **Existencia de fuentes de información:** Los datos para calcular los indicadores de la metodología deben existir, estar disponibles para fácil consulta o extracción, deben ser confiables y verificables. (Molecke and Pinske, 2017)
- **Herramienta autogestiva:** La organización debe ser capaz de calcular y generar el reporte de desempeño con sus propios recursos técnicos y humanos. No debe necesitar de ayuda o consultoría externa para llevar a cabo periódicamente la evaluación y reporte. (França et al., 2019)

- **Indicadores de impacto:** La metodología debe contar con medición de indicadores que cumplan los criterios de pertinencia, confiabilidad, repetibilidad, simpleza y verificabilidad. Los indicadores deben estar definidos y respaldados por un organismo público, de tal forma que no cambien a lo largo del tiempo. (Karamoy et al., 2017)
- **Estandarizada y comparable:** La evaluación y el reporte debe ser estructurado de la misma manera periodo tras periodo, con la finalidad de que la organización pueda compararse contra sí misma y, además, pueda compararse con otras organizaciones de su industria o de otros giros. Esta estandarización debe estar indicada en la metodología. (Sacchetti et al., 2020)
- **Evaluación de resultados (outputs y outcomes):** La metodología debe evaluar el desempeño de los tres impactos: económico, social y ambiental, preferentemente de forma cuantitativa para que pueda ser comparable.
- **Medición de principios y valores:** La metodología debe ser capaz de medir resultados a través de cómo se hacen las cosas en la organización, basados en principios y valores de la ESS. (Molecke and Pinske, 2017)



Con base en estos criterios se construyó una matriz, la cual aparece en la tabla 02, tomando en cuenta la posible aplicación de la metodología a una organización o colectivo del tipo cooperativa de producción en sus primeras fases de formación, o bien, de tamaño micro o pequeña con bajos volúmenes de producción o comercialización.

Para cada criterio se definió si era viable o cumplía para dicho tipo de organización, respondiendo de manera afirmativa o negativa. Se sumó el número de afirmaciones, y se seleccionaron las que tuvieron el mayor número de criterios afirmativos (si).



### 3.3 Selección de metodología de medición de impacto y desempeño

| Metodología                                   | Matriz Economía del Bien Común | IRIS + | Sistema B | Balance Social GRI | Balance Social IBASE | Balance Social Cooperativo |
|---|--------------------------------|--------|-----------|--------------------|----------------------|----------------------------|
| Facilidad de entendimiento                    | Si                             | No     | Si        | No                 | Si                   | Si                         |
| Existencia de fuentes de información          | Si                             | No     | No        | No                 | Si                   | Si                         |
| Herramienta autogestiva                       | No                             | No     | No        | No                 | Si                   | Si                         |
| Indicadores de impacto                        | No                             | Si     | No        | Si                 | Si                   | No                         |
| Estandarizada y comparable                    | No                             | Si     | Si        | Si                 | Si                   | Si                         |
| Evaluación de resultados (outputs y outcomes) | No                             | Si     | Si        | Si                 | No                   | No                         |
| Medición de principios y valores              | Si                             | Si     | No        | Si                 | No                   | Si                         |
| Si's  | 3                              | 4      | 3         | 4                  | 5                    | 5                          |
| No's  | 4                              | 3      | 4         | 3                  | 2                    | 2                          |

Tabla 02. Cuadro comparativo para selección de metodología. Fuente: elaboración propia.



## Descripción de las metodologías seleccionadas

De acuerdo con Cobian (et al, 2020), el balance social, desde la perspectiva de la contabilidad social, se ha definido como un sistema, un reporte, una memoria, un instrumento de gestión o un estado contable adicional. Pero, independientemente del término con el que se defina, es importante que contenga tres elementos: la evaluación de los principios y valores (cooperativos), los objetivos de desarrollo sostenible y las tres dimensiones de impacto de responsabilidad social: económica-financiera, social y ambiental.

### Balance Social IBASE

La metodología de balance social propuesta por IBASE tiene más de 20 años de existencia y ha sido altamente difundida en Brasil. Es una metodología que se basa en la simpleza de tal manera que cualquier organización pueda implementarla.

La información es obtenida de la contabilidad básica que cualquier organización o empresa social debería tener y, por tanto, la misma empresa social debe ser capaz de generar la evaluación de desempeño y el reporte que lo acompaña.

Los indicadores que la componen son estandarizados para que sea comparable consigo misma en el tiempo, así como con otras organizaciones. Estos indicadores son primordialmente cuantitativos y muchos de ellos financieros. A partir de ellos se puede inferir el impacto económico, social y ambiental que afecta a los grupos de interés.

Su principal carencia es en la evaluación de las formas en que se lleva a cabo estos resultados, no quedando muy claras las políticas, lineamientos y procedimientos.

### Balance Social Cooperativo

El balance social cooperativo es el más difundido globalmente, pero específico para empresas sociales basadas en un modelo de sociedad cooperativa. Es de fácil entendimiento para las personas que forman parte de la cooperativa, pero también para los grupos de interés al exterior de esta.

La información que requiere el reporte debe estar disponible independiente del tamaño de la cooperativa, ya que requiere información sociodemográfica básica e información sobre la vida interna de la cooperativa que debe ser de conocimiento común de todos los socios.

La herramienta está diseñada de tal forma que todas las cooperativas, independientemente de su tamaño, puedan generar la evaluación y el reporte correspondiente. Sin embargo, es una metodología que no genera indicadores de impacto. Ya que no es posible medir a través de ella el impacto económico, ni social, ni ambiental de la organización.

Desde la perspectiva de estandarización y comparabilidad, la metodología lo cumple, dado que los principios y valores que son evaluados son los definidos por la Alianza Cooperativa Internacional y, por tanto, deben ser los mismos para todas las cooperativas del mundo.



A partir de lo anterior, se ha decidido aplicar tanto el Balance Social Cooperativo y el IBASE, en la medida que la organización elegida cumple con las características del supuesto de los criterios de evaluación de la metodología.





# CAPÍTULO 4: RESULTADOS. ESTUDIO DE CASO:

## EMPRESA SOCIAL RAM

### 4.1 LA EMPRESA SOCIAL RAM

La Empresa Social RAM es un colectivo consolidado, en vías de constituirse legalmente bajo la figura de sociedad cooperativa de producción.

La organización está constituida por productores de amaranto (personas que siembran y cosechan la planta del amaranto) y transformadores (personas que transforman el grano seco a amaranto reventado o dulces regionales).

La RAM opera en la Oaxaca en la región conocida como Valles de la Mixteca Oaxaqueña.

#### Historia De La Organización

En 2003 se funda en Oaxaca la asociación civil llamada Puente a la Salud Comunitaria <sup>11</sup> (PSC) por Katherine Lorenz y Kate Seely. La finalidad de la organización es luchar contra la pobreza y la falta de seguridad alimentaria en Oaxaca, a través del cultivo y consumo del amaranto, por sus altos valores nutrimentales y por ser nativo de la región. Esta asociación, en 2007, promueve en

---

<sup>11</sup> Más información en: <https://www.puentemexico.org/>



la región de la mixteca el cultivo del amaranto entre los agricultores de la zona, y para 2011 lanza un programa de economía social, para integrar en el proyecto de amaranto a transformadores y comercializadores del amaranto.

En 2014 se crea la RAM, a través de una asamblea general en la cual acuerdan unirse en una agrupación diferentes productores y transformadores. Como resultado de esta asamblea acuerdan formar un comité constituido por un presidente, tesorera, secretario y diferentes comisiones.

Puente a la Salud funcionó por unos años como un enlace entre los diferentes participantes en la red y con sus fondos estableció un punto de venta en la región, en donde los transformadores vendían sus productos, como cereal (grano reventado), harina, galletas, tostadas, dulces (alegrías) y churros, entre otros.

También ayudó en el acompañamiento para diseñar varios proyectos ante el INAES con la finalidad de que el grupo recibiera apoyo a través de la adquisición de maquinaria, como trilladoras, sopladoras y una mini reventadora.

En 2020, cuando empezó la pandemia de la Covid-19, PSC decide retirar parcialmente su presencia y acompañamiento de la región de la mixteca, lo que implica el cierre del punto de venta y la suspensión del uso de la máquina reventadora por falta de técnicos.

Ante esta situación las personas de la RAM se organizaron para crear un nuevo comité y buscar retomar las operaciones de la tienda y la reventadora.



Establecen un nuevo punto de venta en el mercado del pueblo. Logran echar a andar la máquina reventadora. Pero se dan cuenta que no saben operarla correctamente y además corren el riesgo que al descomponerse pare su producción.

Por esa razón, en octubre de 2020 buscan el apoyo del Colegio de Posgraduados de la ciudad de Puebla para la venta de una nueva máquina reventadora.

En diciembre de 2021 la RAM sigue operando su cadena de producción y ya han tenido al menos dos asambleas para formalizar su constitución legal como una cooperativa de producción.

## OPERACIÓN DE LA RAM

La operación de la RAM se puede dividir en tres etapas: Siembra y cultivo; reventado; y transformación y comercialización.

El proceso de siembra y cultivo originalmente se hacía con técnicas agroindustriales: con herbicidas, plaguicidas, abonos y fertilizantes químicos. Si bien, este proceso garantizaba altos volúmenes de producción, la calidad y salubridad del producto y la tierra se veían comprometidos. A partir de 2014, aproximadamente, se introdujeron técnicas de cultivo agroecológicas. Se inicia la producción de abonos orgánicos líquidos, llamados BIOL, y se elimina el uso de agroquímicos. Como consecuencia, esta nueva técnica trajo la reducción del volumen de producción, pero la mejora de la calidad del producto.



Los productores, es decir, los que siembran y cultivan el amaranto, tienen un acuerdo con Puente a la Salud Comunitaria que establece que una parte de su producción se lo venderán a la asociación civil, otra parte será para autoconsumo y el excedente será para venta en el mercado.

La RAM compra los excedentes a sus mismos miembros productores, y también compran grano a otros productores, en este momento, el grano pasa a ser propiedad colectiva. En bodega mantienen almacenadas varias toneladas de grano de uno o dos ciclos, o años anteriores. Esto debido a que el grano en óptimas condiciones puede almacenarse por varios años.

En el siguiente proceso, llamado reventado, los diferentes socios de la RAM compran la cantidad de grano que ocuparán para su proceso de transformación, y solicitan el proceso de reventado. La RAM cobra por kilo de grano reventado una cantidad fija, que se usa para pagar los gastos de almacenamiento, mantenimiento de la maquinaria y pago del crédito por la adquisición de esta. Al final de esta etapa, el grano deja de ser propiedad colectiva y nuevamente se convierte en propiedad individual de cada transformadora.

En la tercera etapa cada socia transformadora usa el grano adquirido para fabricar diversos productos terminados. Cada una se especializa en uno o varios productos, que pueden ser tostadas, dulces típicos (palanquetas, alegrías, choco alegrías), harina, churros, etc., y gracias a la capacitación que tomaron hace algunos años, aprendieron a costear sus productos y a asignar un precio justo de venta.



Los productos finales son llevados al punto de venta y dejados a manera de consignación. Es decir, no son pagados hasta que se vendan al cliente final. Este punto de venta es auto gestionado por el grupo de transformación. A cada producto se le incrementa el 15%, con lo cual se cubren los gastos del punto de venta.

Al terminar el mes, el grupo se reúne y se suman las ventas totales de la tienda. Posteriormente se junta todo el dinero, y cada socio entrega su cuenta o registro de productos fabricados por él o ella. Se verifican las cantidades y montos, y una vez que todo el grupo esté de acuerdo, se paga a cada transformador sus productos vendidos.

Con el excedente o sobrante se cubren los gastos de la tienda, como son la renta, papelería, velador del mercado, entre otros. Finalmente, con lo que queda, que el grupo llama la ganancia, se junta para completar el pago del crédito de la máquina reventadora.

En las imágenes 01 a la 03, se visualiza el flujo de proceso de la RAM

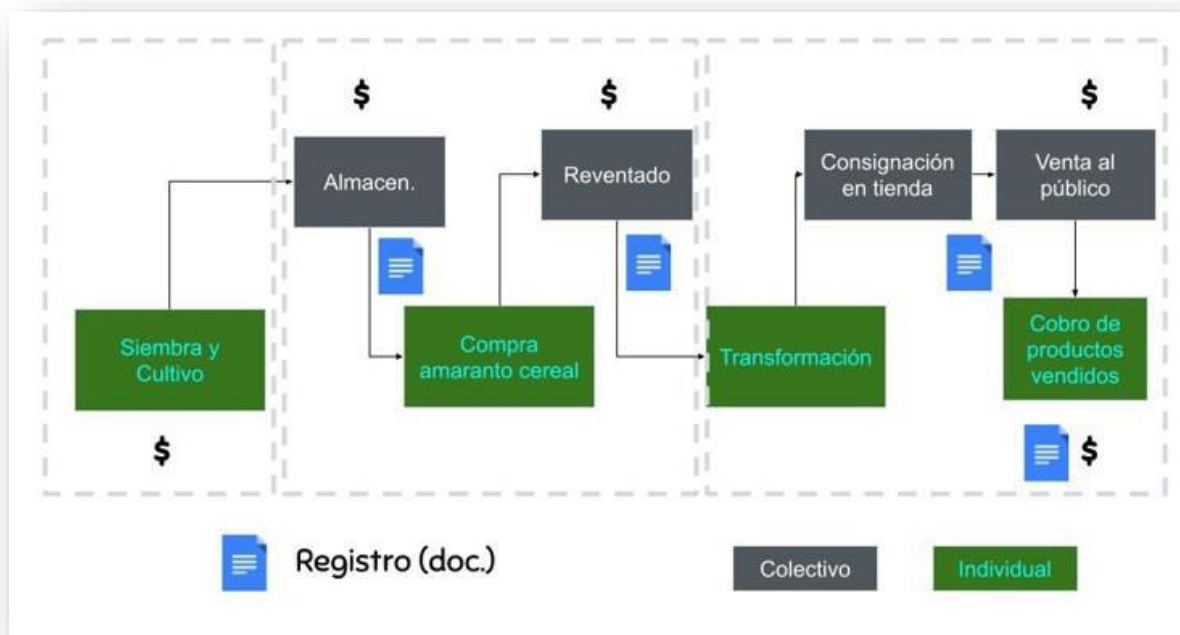


Imagen 01. Proceso general de operación de la empresa. Fuente: Elaboración propia.



Imagen 02. Proceso de ventas. Fuente: Elaboración propia.



Imagen 03. Proceso de conciliación de productos vendidos. Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 APLICACIÓN DE BALANCE SOCIAL

Durante los meses de noviembre y diciembre de 2021 se llevaron a cabo diversas reuniones virtuales vía la plataforma virtual Zoom con el grupo RAM en donde se le dio capacitación en diversos temas de gestión de empresas sociales y, al mismo



tiempo, se le solicitó información para la redacción del balance social, versión IBASE y el balance social cooperativo.

El grupo comentó que no contaba con ningún registro digital de la información y que durante las siguientes semanas brindaría la información solicitada.

Después de varias semanas, brindaron la siguiente información:

- Padrón totalizado de miembros, dividido por sexo, edad, estado civil y nivel educativo.
- Registro de ventas al público en general
- Registro de pagos a socios del grupo de transformación y gastos en general
- Registro de venta de grano
- Registro de reventado de grano

Toda la información se proporcionó a través de fotografías de sus registros escritos a mano en libreta. Por lo que fue necesario un proceso de digitalización de los datos, en una herramienta de hojas de cálculo, para poder totalizar y analizar la información.

De igual manera, informaron lo siguiente:

- No realizan ningún gasto o inversión dentro de la organización en los conceptos solicitados por el balance social como son educación, información y capacitación, proyectos sociales en la comunidad, jubilación y seguridad social privada o pública, entre otros.

- Los únicos gastos que hace la organización actualmente son los operativos respecto a su proceso de producción y venta, y el pago del crédito de una maquinaria, lo cual se puede considerar como una inversión en activos.

Con la información proporcionada es difícil poder calcular un indicador de desempeño o evaluar el impacto social y ambiental que genera la organización de manera directa. Sin embargo, para fines didácticos se realizó una propuesta de reporte de balance social, que se compartió con el colectivo.

Para completar parte de la información faltante se propuso llevar a cabo una entrevista semi estructurada en un grupo focal con varios miembros del colectivo con la finalidad de obtener información que llevara a deducir el desempeño y el impacto de la organización a través de variables proxy.

## ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA EN GRUPO FOCAL

La entrevista se llevó a cabo el jueves 9 de diciembre de 2021 con la presencia de cuatro socios del colectivo. Tuvo una duración aproximada de dos horas y veinte minutos y se tocaron los temas relativos a los principios cooperativos, su aplicación dentro de la organización y ejemplos de cómo los viven otras cooperativas.

La entrevista se diseñó con dieciocho preguntas dirigidas a obtener información requerida por el balance social cooperativo, pero de manera cualitativa, de tal forma

que la organización pudiera explicar cómo aplican los principios cooperativos dentro del grupo, y si en el pasado tuvieron algún proyecto o iniciativa que lo refleje, y también si tienen planes o proyectos en el futuro respecto a lo mismo.

La entrevista y las respuestas se pueden encontrar en los anexos y también se encuentra videograbada y almacenada en la plataforma YouTube.

### **4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS METODOLOGÍAS**

Tanto en fuentes bibliográficas como por esta investigación, está claro que existen muchas metodologías - más de 30 identificadas - que buscan medir el impacto que genera una organización, más allá de lo económico. Es decir, se busca medir de manera más integral el desempeño de una empresa, organización, asociación o colectivo, en el aspecto económico, social y ambiental.

Y conforme pasa el tiempo se siguen generando nuevas metodologías, ya que el interés de la sociedad en el tema cada vez es mayor. Como ejemplo, al cierre de esta tesis se encontró una metodología de la escuela de negocios de Harvard llamada IWAI (Impact-Weighted Accounts Initiative) que se traduce como iniciativa de contabilidad por ponderación de impacto, la cual también busca medir en las empresas los costos y beneficios a la sociedad y a la ecología o el ambiente.

Roland Cohen (2020), director de la iniciativa IWAI, afirma que en el futuro existirán solo unas cuantas metodologías, como sucede actualmente con las metodologías



de contabilidad (GAAP: Generally Accepted Accounting Principles), que serán las que se usarán como estándar para medir el impacto de las organizaciones.

Sin embargo, mientras ese futuro no llega, es responsabilidad de cada organización que desee medir su impacto, elegir la metodología que mejor se adapte a sus características y posibilidades.

Para esta investigación se propuso una matriz con seis criterios para elegir cuál metodología usar. Aplicamos esa matriz a seis metodologías que consideramos las más relevantes, por ser las que más material bibliográfico contaban, y una descripción pertinente por parte del autor u organización promovente de la misma.

La conclusión a priori es que ninguna metodología cumple con todos los criterios. Sin embargo, dependiendo del tamaño de la organización, y su capacidad de auto gestión, unas u otras metodologías le serán más aplicables. Y ya dependerá de la organización escoger cuál o cuáles usar.

## Las metodologías para empresas sociales mexicanas

En el caso de la RAM, así como muchas otras organizaciones que son pequeñas y poco profesionalizadas, ninguna metodología funciona a la perfección, dado que no existen todos los datos necesarios para hacer los cálculos de los indicadores o simplemente por el tamaño de la organización no se permiten tener excedentes que



invertir en actividades de impacto, sino que este se encuentra inmerso en las actividades de la misma.

Es decir, la RAM y otras organizaciones similares generan impactos sociales y ecológicos positivos a su comunidad y territorio a través de las prácticas que realizan, en sus actividades cotidianas e incluso a través de sus creencias e ideologías. Sin embargo, no es posible medir cuantitativamente este impacto, y mucho menos traducirlo monetariamente, como muchas de las metodologías de medición de impacto requieren.

Las metodologías del Balance Social, versión IBASE, y el Balance Social Cooperativo son las que más podrían funcionar para organizaciones de este tipo y la combinación o suma de las dos metodologías dan una imagen más clara del desempeño de la organización.

Sin embargo, aunque estas dos metodologías son las más simples de todas, también requieren información que no todas las cooperativas u organizaciones tienen disponibles, porque simplemente no lo llevan a cabo. Como ejemplo, están los montos invertidos en jubilación privada o gastos médicos, que pide el BS de IBASE, o los montos invertidos en difusión de información o en compras y ventas entre cooperativas, que pide el BS cooperativo.

En algunos casos, como la RAM, ciertas de estas actividades o los principios cooperativos los llevan a cabo sin gastar dinero de la organización y es cada miembro el que invierte su tiempo o recursos.

Por tanto, tomando como ejemplo la RAM, se podría decir que para que una organización pueda aplicar el BS IBASE o el BS cooperativo, requiere al menos tener las siguientes características:

1. Ser una organización que opera y trabaja de manera colectiva y que no sea solamente una entidad de papel.
2. Ser una entidad organizada. Que tenga periódicamente asambleas; que tenga un comité directivo o haber designado responsabilidades específicas a ciertas personas.
3. Que lleve un registro de sus actividades económicas y que exista una persona responsable de resguardar esta información. Preferentemente, que el registro sea digital o que haya una intención de digitalizarlo en el futuro cercano.
4. Que tenga resultados positivos probados.
5. Que parte de la cultura organizacional de la entidad consista en el deseo de aprender, crecer, capacitarse y abrazar nuevas herramientas que les sirvan para llevar a cabo su objeto social o su misión.
6. Que trabajen con los valores y principios cooperativos
7. Que deseen mejorar o crecer y que entiendan que para hacerlo es importante medir y hacer reportes periódicos.

## La Empresa Social RAM

La RAM cumple con todas las características antes descritas y, además, aunque todavía no es una sociedad cooperativa legalmente constituida, en la práctica se comporta como tal. Por tanto, se eligió la RAM para enseñar y aplicar la herramienta de BS y BS Cooperativo.

Por su tamaño y organización cuentan con suficiente información sobre sus operaciones, pero no la tienen ni ordenada ni completa. Además de que no conocían la herramienta y algunos conceptos alrededor de ella, como los indicadores de desempeño o las definiciones de impacto.

El proceso de aplicación de la herramienta se dividió en las siguientes tareas:

1. Presentación de la herramienta a través de un taller donde se explicó el concepto, así como el contexto donde se ubica en la economía social y solidaria, y diferentes definiciones asociadas a la herramienta.
2. Presentación de los valores y principios cooperativos definidos por la ACI a través de un taller.
3. Entrevista grupal para conocer la historia de la organización y entender sus procesos.
4. Diseño del diagrama de flujo de los procesos y presentación y validación con el grupo.
5. Entrevistas individuales con cada responsable de proceso, para entender específicamente como se lleva el registro de información. Posteriormente los

responsables compartieron a través de fotografías los registros que llevan.

Todos los registros son en libreta, con papel y lápiz.

6. Se vació toda la información en hojas de cálculo de la herramienta de Google, para tener digitalizada la información.
7. La información se consolidó a través de tablas dinámicas y se analizó.
8. Se realizó el primer borrador de balance social IBASE con la información obtenida.
9. Para el balance social cooperativo, ante la falta de información numérica que requiere la metodología, se llevó a cabo un grupo focal a modo de entrevista grupal con varios socios. En esta dinámica se les dio ejemplos de cómo viven los principios cooperativos otras organizaciones, y se solicitó que el grupo diera ejemplos de cómo ellos los viven dentro de la organización.
10. Con la información obtenida en el grupo focal se pudo realizar un balance social cooperativo en donde se registraron las actividades que la organización realizó en el año 2021 o en previos años. En dicho documento quedó asentado de forma descriptiva las evidencias de cómo la RAM vive los principios cooperativos.
11. Ambos documentos fueron entregados a la organización para que validara la información ahí expuesta. Ellos complementaron algunos de los datos y dieron por bueno el reporte.

El documento del balance social y el balance social cooperativo consta de veinticuatro páginas y está estructurado de la siguiente manera:



- Primera parte el balance social.
- Antecedentes: donde se describe la historia de la organización y sus actividades grosso modo.
- Proceso productivo: donde se describen sus procesos y se documenta con fotografías y diagramas cada uno.
- Datos sociográficos de los socios.
- Activos al cierre de 2021. Descritos en forma de lista, sin valuación. Es la primera vez que la organización pone en un documento el listado de los activos con los que cuenta, por lo que no tiene la información de qué valor tiene cada cosa.
- Resultados financieros de las operaciones 2021: información monetaria de ingresos y gastos en cada proceso, así como volumen procesado.
- Conclusiones: se describe el impacto positivo económico, social y ambiental que generó la organización durante el año y, en algunos casos, en años anteriores.
- Segunda parte: balance social cooperativo. Por cada principio cooperativo se describieron las actividades, tareas o acciones que lleva a cabo la organización, en donde se muestre el principio correspondiente. No tienen datos numéricos para soportarlo, ya que, dado el tamaño de la organización, no invierten monetariamente en actividades relacionadas con el principio, sino que cada socio pone de su tiempo y recursos para realizar algunas actividades. Además, de las actividades que llevan a cabo, no tienen



registros para brindar información sobre cantidad de asistentes u otros datos cuantitativos.



## 4.4 CONCLUSIONES

La economía social es un concepto en construcción. Se requiere de mayor tiempo para que la evidencia empírica muestre si realmente funciona como un modelo sostenible que sea capaz de satisfacer las necesidades de las personas y, genere impacto positivo en la sociedad y el ecosistema.

Para que este modelo sea eficaz requiere de bases sólidas. Los buenos deseos o las buenas intenciones por sí solas no lograrán resolver los problemas que actualmente enfrenta la sociedad y el ecosistema, además, no se logrará sustituir al sistema actual de mercado sin resultados positivos, sistematizados, escalables y replicables de la ESS.

Una base sólida deberá ser el conjunto de entidades que conforman el ecosistema de la ESS. Actualmente son pocas las organizaciones y los casos de éxito en donde se genere un triple impacto positivo. Estas organizaciones exitosas son en su mayoría cooperativas o un conjunto de cooperativas que, dada su naturaleza mercantil, han logrado el éxito económico en el mercado tradicional, y ese éxito económico les ha ayudado a fortalecerse internamente y generar los otros dos tipos de impactos positivo: el social y el ecológico.

Entre los muchos factores para que estas organizaciones logren el éxito debe existir profesionalización y la adopción de métodos y herramientas que las grandes empresas tradicionales usan. Algunos ejemplos de estas herramientas son las de mercadotecnia para posicionar sus productos, las financieras para optimizar los recursos monetarios de la entidad, la mejora de procesos y calidad para eficientar sus operaciones, y definitivamente la de planeación estratégica para integrar toda la entidad como una empresa enfocada en lograr el éxito mercantil y su sostenibilidad financieras.

La empresa tradicional, a diferencia de la empresa social tiene el objetivo principal de lograr la mayor cantidad de ganancias o utilidades posibles. Esto lo podríamos comparar con el impacto económico que buscan tener las entidades de la ESS en sus socios. Para alcanzar este objetivo, las empresas tradicionales usan herramientas para medir su éxito o su desempeño. Estas mediciones, llamadas indicadores clave de desempeño, están diseñadas para facilitar que las empresas mejoren su rendimiento y se posicionen en el mercado.

Por otro lado, las empresas sociales, buscan tres objetivos y, por tanto, lograrlos se vuelve aún más complejo, por lo que es necesaria toda la ayuda posible. Los indicadores de desempeño para medir el éxito financiero pueden ser tomados de manera idéntica de la empresa tradicional, pero para el éxito social y ecológico se requieren otros tipos de indicadores que ayuden a evaluar el desempeño y, por tanto, a medir si las metas se han logrado y cómo mejorar o crecer.

Por otro lado, como existen diferentes pensamientos sobre lo que es la ESS y lo que es el éxito de una entidad, también, existe una gran cantidad de definiciones de indicadores de desempeño para medir el éxito en general, así como el impacto positivo económico, social y ambiental. Cada metodología toma en cuenta diferentes aspectos, variables, condiciones, contextos y, por tanto, tiene diferentes interpretaciones.

Medir el impacto generado por la empresa social y, por tanto, su éxito, debería ser tarea fácil, pero, desafortunadamente, es un tema estancado en el debate conceptual y filosófico dentro de la ESS. Por el otro lado, en el sistema capitalista y, más puntualmente, en el sistema financiero se están alineando criterios para medir el desempeño de las empresas en tres dimensiones llamadas ESG (Ambiental, social y de gobernanza). Estos criterios son importantes para la toma de decisiones de inversión, en específico de fondos de inversión llamados “verdes” o de “impacto”.

Por lo tanto, una conclusión es que el sistema capitalista está superando a la ESS en construir un sistema de evaluación de desempeño, esto obliga a la empresa tradicional a incluir en sus operaciones criterios ecológicos y sociales en su toma de decisiones. Una predicción arriesgada es que, de seguir esta tendencia, en algunas décadas todas las empresas serán sociales bajo la definición actual de qué es una empresa social.

En el caso de México, la gran mayoría de lo que se puede clasificar como una empresa social son cooperativas pequeñas, de no más de 50 socios, con poca participación de mercado y poca profesionalización. Estas condiciones limitan el



éxito económico y, por tanto, la posibilidad de crecer como empresa y de incluir herramientas como la medición de desempeño.

En el caso de la Empresa Social RAM, la organización es como lo que se describió anteriormente, sin embargo, tiene algo extremadamente valioso que la diferencia de otras organizaciones y que es: la voluntad de los socios por hacer crecer la organización y generar mayores resultados positivos.

Recientemente se formalizaron ante notario como una cooperativa de producción, y frecuentemente se capacitan para aprender más cosas y profesionalizarse. Constantemente están buscando cómo mejorar sus productos, sus procesos, sus herramientas y todo aquello que haga que ellas mejoren como personas y que, al mismo tiempo, mejoren sus ingresos, su calidad de vida y su entorno. Es la definición precisa de una empresa social: a través de una actividad económica, que es el cultivo, transformación y comercialización del amaranto, logran un impacto social positivo que es la mejora de la nutrición de las socias y la comunidad, y además generan un impacto ecológico al usar técnicas amigables con el medio ambiente en el proceso de siembra y cultivo.

Adicionalmente, se ha creado un círculo virtuoso alrededor de las y los socios de la organización, al involucrarse en otras actividades como los Grupos de Auto Ahorro y Préstamo (GAAP), los Grupos de Apoyo a Mujeres (GAM), los huertos de traspatio para cultivar sus propias verduras, etc.

La RAM, al aceptar la propuesta de generar un reporte de balance social y, por tanto, medir algunos indicadores de sus operaciones, se obligó a ordenar su información, a mejorar el sistema de registro de datos como los inventarios o las ventas, y a generar algunas propuestas o ideas para mejorar puntualmente algunas cosas de sus operaciones. Una de las ventajas de medir los resultados y reportarlos es que permite identificar áreas de oportunidad, eso lo vivió de primera mano la organización.

Aunque por el tamaño de la organización y su nivel de profesionalización no estuvieron disponibles todos los datos numéricos para llevar a cabo algunos de los indicadores que sugiere la metodología de balance social IBASE o el balance social cooperativo, los datos cualitativos fueron suficientes para generar un reporte rico en información que le será útil a la organización para la toma de decisiones y como una línea base de la cual partir para evaluar su desarrollo y crecimiento en el futuro.

Por tanto, la principal conclusión sobre el reporte generado y la organización es que medir los resultados ayuda a entender el pasado, pero, sobre todo, motiva para continuar los esfuerzos para mejorar el presente y dejar un buen legado a las siguientes generaciones.

La economía social y solidaria tiene futuro porque en las personas y organizaciones que la practican son notables las mejoras en su calidad de vida, en la comunidad y en el medio ambiente que las rodea. Estas mejoras son fruto de los impactos positivos de la organización y el ecosistema. Sin embargo, la escala, alcance o tamaño de estos impactos en muchos casos es poco o bajo. De tal forma que, los

mismos socios de las entidades, por un lado, sí trabajan bajo principios de la ESS dentro de su organización, pero, por otro lado, también requieren trabajar o generar ingresos en el mercado laboral tradicional o con emprendimientos propios, bajo los estándares o valores de una economía capitalista. Por tanto, una conclusión importante es que la ESS por sí misma todavía no es sostenible.

Por tanto, la Economía Social, el ecosistema, las entidades, los científicos y divulgadores, requieren urgentemente desarrollar un sentido de pragmatismo y dejar fuera el debate filosófico, el idealismo, el pensamiento utópico e, incluso, la ingenuidad, y dedicarse a fortalecer los mecanismos que han dado evidencia de dar resultados, con la finalidad de que esta nueva manera de hacer economía resuelva no solo las necesidades de las personas, sino también los problemas sociales tan graves que tiene México, como el tejido social fracturado, la pérdida de valores, la pobreza extrema y alimentaria, la exclusión social y financiera, entre otros, y también los problemas ecológicos, como la contaminación del agua y la falta de acceso a agua potable, la pérdida de ecosistemas, el calentamiento global, la extinción de especies y pérdida de biodiversidad, entre muchos otros.

Entonces, las entidades y organizaciones de la ES, que son ejemplo de éxito, que son financieramente sostenibles y que al mismo tiempo generan beneficios a la comunidad y al medio ambiente, dejarán de ser la excepción a la regla y serán la norma. Eventualmente desplazarán a esas empresas que generan desigualdad, que destruyen los ecosistemas, que producen y comercializan productos y servicios





**UAGro**

*Universidad de Calidad con Inclusión Social*



nocivos, en ese momento, la economía social realmente será un modelo viable para la prosperidad del ser humano.



## Referencias

Acuña Barrantes, Henry (2012). La historia de la economía. Desde Platón hasta los Romanos. Revista Logos, Ciencia & Tecnología. [fecha de Consulta 12 de Julio de 2020]. ISSN: 2145-549X. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5177/517751763005>

Alianza Cooperativa Internacional, ACI. (2013). Reglamento. Recuperado de <https://www.ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA%20Bylaws%20-%20updated%202013%20-%20Spanish.pdf>

Aguilar Hernández, E. E. (2017). Balance social de las cooperativas y las empresas sociales: el caso de la cooperativa de consumo El Grullo en Jalisco. Cooperativismo & Desarrollo, 25(110). <https://doi.org/10.16925/co.v25i110.1761>

Astudillo Moya, Marcela (2012). Fundamentos de economía. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas, Probooks.

Barreiro Noa (2004) Evaluación del impacto de las actividades desarrolladas en la infraestructura físico-deportiva recreativa comunitaria de los consejos populares centro ciudad y Petro Martínez Brito del municipio ciego Ávila. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd151/impacto-de-las-actividades-en-la-infraestructuradeportiva.htm>

Beltran Jaramillo, Jesús Mauricio. (2003). Indicadores de Gestión. 2da Edición. Panamericana Editorial. Colombia.

Bonnefoy, Juan Cristóbal. Armijo, Marianela. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Serie Manuales. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. CEPAL. Santiago de Chile. Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf)

Campos Menéndez, H. (1978) El balance social, en Cuadernos de Empresa, Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) N°2, Buenos Aires, Argentina

Carlen J. (2016). A Brief History of Entrepreneurship. Columbia University Press. USA

Cameron, R. & Neal, L. (2016). Historia Económica Mundial. (5ª Ed.) Alianza Editorial. Madrid. España

CARROLL, A. (1993). Business and Society: Ethics and stakeholder Management. Cincinnati: southwestern Publishing.

Chaves Ávila, R., Monzón Campos, J. L., & Zaragoza Pascual, G. (2013). La economía social: concepto, macromagnitudes y yacimiento de empleo para el Trabajo Social. Cuadernos de Trabajo Social, 26(1), 19-29. [https://doi.org/10.5209/rev\\_CUTS.2013.v26.n1.40269](https://doi.org/10.5209/rev_CUTS.2013.v26.n1.40269)



CHIAVENATO, I. (2001). Administración. Teoría, proceso y práctica. Mcgraw Hill. Tercera edición.

Cobián Puebla, Aarón, Rosales Adame, & Fernández Andrés, Ana. (2020). Balance social cooperativo desde la perspectiva de la contabilidad social. Retos de la Dirección, 14(1), 337-362. Epub 05 de enero de 2020. Recuperado en 30 de septiembre de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?Script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552020000100337&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S2306-91552020000100337&lng=es&tlng=es).

Coll Morales, F, & Ramón Rallo, J. (2018). ¿Qué es la economía y cómo puedes mejorar tu cultura económica? World Ecomic Forum. <https://es.weforum.org/> [fecha de Consulta 28 de Julio de 2020]. Disponible en: <https://es.weforum.org/agenda/2018/02/que-es-la-economia-y-como-puedes-mejorar-tu-cultura-economica/>

Cohen, Ronald. Serafeim, George. (2020). How to Measure a Company's Real Impact. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2020/09/how-to-measure-a-companys-real-impact>

Coraggio, Jose L. (2007). La economía social y la búsqueda de un programa socialista para el siglo XXI. Revista Foro. Los socialismos del Siglo XXI. Opciones en debate, N° 62, octubre 2007, Bogotá



Dees, G. (1996). The social enterprise spectrum: from philanthropy to commerce.

Boston: Harvard Business School Publishing Division.

Díaz, Luis Carlos. Pereyra, Fernando Mariano. (2011). El balance social.

Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina.

Estévez, Ricardo (2015). ¿En qué consiste la norma ISO 26000? Recuperado en 01 de septiembre de 2021, de <https://www.ecointeligencia.com/2015/07/iso-26000/>

Echaide, J. (2011). Responsabilidad Social Empresaria: un sobrevuelo por la norma ISO 26000. Lan Harremanak - Revista De Relaciones Laborales, (20-21).

<https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.2167>

Fayol, Henri (1916). Industrial and General Administration. Paris, Fr.

Ferraz, M. (2016). O conceito de falta grave e a necessidade da verificação de resultado danoso para a imposição da penalidade de inabilitação aos administradores e fiscais das cooperativas financeiras. O pensamento feminino na construção do direito cooperativo. Brasília, D.F. Vincere Associados.

Fernández Lorenzo, Liliana Edith; et al. (2018). Balance Social Cooperativo Integral: un modelo argentino basado en la identidad cooperativa. Ed. La Plata: Universidad Nacional de la Plata. Facultad de ciencias económicas. Argentina.



França Filho, G. C. de., Rigo, A. S., & Souza, W. J. de .. (2020). The reconciliation between economic and social in the notion of social enterprise: limits and possibilities (in the Brazilian context) (Version 1). SciELO journals. Recuperado de <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.14290997.v1>

Freeman, R.E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman. Boston, USA.

Fink, D. Laurence (2021). Carta a inversionistas y personas de interés del fondo blackrock. Recuperado en 01 de septiembre de 2021, de <https://www.blackrock.com/mx/intermediarios/larry-fink-ceo-letter>

García Müller, A. (2020). Derecho Cooperativo. Mutual y de La Economía Social y Solidaria (2020.a ed.). Mérida. Colombia.

Harari, Yuval Noah (2014). Sapiens. De animales a dioses: Una breve historia de la humanidad. Penguin Random House Grupo Editorial España. ISBN 978-84-9992-474-8.

Hitt, Michael A., Black, J. Stewart y Porter, Lyman W. (2006). Administración. Pearson Educación. México.

Karamoy, H., Pangemanan, S. & Ilat, V. (2017). Accessibility, accountability and the impact of social enterprise. Journal of Life Economics, 4 (3), 1-12. Recuperado de: <https://dergipark.org.tr/en/pub/jlecon/issue/37047/425540>



Libera Bonilla, Blanca Esther. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. ACIMED, 15(3) Recuperado en 01 de septiembre de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?Script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000300008&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000300008&lng=es&tlng=es).

López Gumucio, Ricardo (2005). LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA MODERNA. PERSPECTIVAS, 8(2),67-81. [fecha de Consulta 11 de mayo de 2022].

ISSN: 1994-3733. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942412006>

Maas, Karen. (2009). Corporate Social Performance: From Output Measurement to Impact Measurement.

Marr, B., Schiuma, G. and Neely, A. (2004), "Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets", Business Process Management Journal, Vol. 10 No. 5, pp. 551-569. <https://doi.org/10.1108/14637150410559225>

Martínez, G., Bialakowsky A. (1984). El balance social en las cooperativas. Ediciones del colegio de graduados en Cooperativismos y Mutualismo de Buenos Aires. Argentina.

Mair, J. Y Martí, I. (2006). Social Entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. Journal of World Business, 41 (1), pp. 36–44.

Mendez-Álvarez, Carlos Eduardo. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169.  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>

Montero Serrano, Maryelis (2012). La responsabilidad social y la norma ISO 26000. *Revista de Formación Gerencial*, ISSN-e 1690-074X, Año 11, Nº. 1, 2012, págs. 102-119 Recuperado en 01 de septiembre de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=3934793>

Monzón, J.L. y Marcuello, C. (2012). *Economía Social y Empresas Sociales*. [Monografía]. Ciriéc-España, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 75

Monzón, José Luis (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (56),9-24. [fecha de Consulta 27 de octubre de 2020]. ISSN: 0213-8093. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405602>

Molecke, G., & Pinkse, J. (2017). Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 550- 568. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902617303798>

Murphy, P.J. y Coombes, S.M. (2009). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics*, 87, pp. 325–336.





Naranjo, C, (2016). Concepto y naturaleza jurídica de la cooperativa. Derecho Cooperativo Latinoamericano Comparado. Rosario, Aidcmess.

Norton, David. Kaplan, Robert. (2016). El cuadro de mando integral (3ra edición revisada). Ediciones Gestión 2000. España.

Nuevas Normas ISO (13 de mayo 2020) Estándares GRI. Qué son y cuáles están relacionados con la SST. Recuperado de: <https://www.nueva-iso-45001.com/2020/05/estandares-gri-que-son-y-cuales-estan-relacionados-con-la-sst/>

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2001). Manual de balance social. Cámara Junior de Colombia. Pajón. Colombia.

Pallares, Z., Romero, D. Y Herrera M. (2005). Hacer Empresa: un Reto. Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa

Robbins, S.P. and Coulter, M. (2007) Management. 9th Edition, Prentice-Hall, London. UK.

Rubio Domínguez, Pedro. (2006). Introducción a la Gestión Empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. España.

Sanabria R., Mauricio (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. Universidad & Empresa, 6(13),155-194.



[fecha de Consulta 11 de mayo de 2022]. ISSN: 0124-4639. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217485009>

Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2005). *Economía: Paul A. Samuelson Y William D. Nordhaus* (8a. Ed.). Mexico: Mcgraw-Hill Interamericana.

Sachs, I. (1980). "Ecodesarrollo. Concepto, aplicación, implicaciones". En revista: "Comercio Exterior", México D. F.: 30, n.7.1980:718-725

Sacchetti, Silvia; Borzaga, Ermanno, Tortia, Carlo C. (2021) The Institutions of Livelihood and Social Enterprise Systems. *Forum for Social Economics* 0:0, pag 1-16. Recuperado de:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07360932.2021.1927792>

Secretaria de Hacienda y Crédito Público (2016). *Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos*. Gobierno de México. Recuperado de:  
<https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-indicadores-estrategicos>

Schujman, M. (2016). *Clases de cooperativas. Legislación específica*. XII Seminario Internacional de Procoas: Seminario de Derecho Cooperativo. Rosario, Procoas

Stiglitz, J. (2006). *Cómo hacer que la globalización funcione*. Madrid: Taurus.

Sánchez Jiménez, Vicente (2015). *La Redefinición Del Papel De La Empresa En La Sociedad*. Barataria. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (20),129-



UAGro

Universidad de Calidad con Inclusión Social

145. [fecha de Consulta 12 de Julio de 2021]. ISSN: 1575-0825. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322142550008>

Stufflebeam DL, Shinkfied AJ. (1993) Evaluación sistemática: guía teórica y práctica.

Barcelona: Paidós.



# Anexos

## Anexo 1: Formato de recopilación de datos de Balance Social IBASE

| 1 Base del cálculo          | Periodo (\$) |  |  |
|-----------------------------|--------------|--|--|
| Ingreso Total (IT)          |              |  |  |
| Resultado de operación (RO) |              |  |  |
| Nómina total (NT)           |              |  |  |

| 2 Indicadores Sociales Internos                       | Valor (\$) | % sobre NT | % sobre IT |
|---|------------|------------|------------|
| Alimentación  |            |            |            |
| Cargas Sociales                                       |            |            |            |
| Jubilación Privada                                    |            |            |            |
| Salud   |            |            |            |
| Seguridad y Medicina en el trabajo                    |            |            |            |
| Educación   |            |            |            |
| Cultura   |            |            |            |
| Capacitación y desarrollo profesional                 |            |            |            |
| Guarderías o auxilio para guarderías                  |            |            |            |
| Participación en los lucros o resultados o excedentes |            |            |            |
| Otros   |            |            |            |
| <b>Total - Indicadores Sociales Internos</b>          |            |            |            |

| 3 Indicadores Sociales Externos                     | Valor (\$) | % sobre RO | % sobre IT |
|---|------------|------------|------------|
| Educación   |            |            |            |
| Cultura   |            |            |            |
| Salud e Higiene                                     |            |            |            |
| Deportes  |            |            |            |
| Combate al hambre y Seguridad Alimenticia           |            |            |            |
| Otros   |            |            |            |
| <b>Total de las contribuciones para la sociedad</b> |            |            |            |
| Impuestos (Excluidas las cargas sociales)           |            |            |            |
| <b>Total - Indicadores sociales externos</b>        |            |            |            |

| 4 Indicadores Ambientales   | Valor (\$)            | % sobre RO                | % sobre IT                 |                             |
|---|-----------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Inversiones relacionadas con la producción / operación de la empresa  |                       |                           |                            |                             |
| Inversiones en programas y/o proyectos externos.  |                       |                           |                            |                             |
| <b>Total de inversiones en medio ambiente</b>   |                       |                           |                            |                             |
| En cuanto al establecimiento de "metas anuales" para minimizar residuos, o consumo en general en la producción / operación y aumentar la eficacia en la utilización de recursos naturales, la empresa | ( )<br>no posee metas | ( )<br>cumple de 0 a 50 % | ( )<br>cumple de 51 a 75 % | ( )<br>cumple de 76 a 100 % |

| 5 Indicadores de Funcionamiento                                    |  |  |  |
|--|--|--|--|
| N° de empleados al final del periodo                               |  |  |  |
| N° de admisiones durante el periodo                                |  |  |  |
| N° de empleados(as) tercerizados(as)                               |  |  |  |
| N° de pasantías estudiantiles                                      |  |  |  |
| N° de empleados encima de 45 años                                  |  |  |  |
| N° de mujeres que trabajan   |  |  |  |
| Porcentaje de jefaturas a cargo de mujeres                         |  |  |  |
| N° de personas de grupos minoritarios                              |  |  |  |
| N° de cargos de jefaturas ocupados por grupos minoritarios         |  |  |  |
| N° de personas con capacidades diferentes o necesidades especiales |  |  |  |

|  |                         |                                |                               |
|--|-------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| <b>6 Información relevante</b>   |                         |                                |                               |
| Relación entre la mayor y menor remuneración en la empresa   |                         |                                |                               |
| N° total de accidentes de trabajo  |                         |                                |                               |
| Los proyectos sociales y ambientales de la empresa fueron definidos por:   | ( ) dirección           | ( ) dirección y gerencia       | ( ) total empleados           |
| Las políticas de seguridad y salud laboral fueron definidos por:   | ( ) dirección           | ( ) dirección y gerencia       | ( ) total empleados           |
| En cuanto a la libertad sindical, el derecho de negociación colectiva y la representación interna de los(as) trabajadores(as), la empresa: | ( ) no se involucra     | ( ) sigue las normas de la OIT | ( ) incentiva a seguir la OIT |
| La jubilación privada contempla:   | ( ) dirección           | ( ) dirección y gerencia       | ( ) total empleados           |
| La participación en las ganancias y los resultados contempla:  | ( ) dirección           | ( ) dirección y gerencia       | ( ) total empleados           |
| En la selección de los proveedores, los mismos padrones éticos y de responsabilidad social y ambiental adoptados por la empresa:           | ( ) no son considerados | ( ) son considerados           | ( ) son exigidos              |
| En cuanto a la participación de los empleados(as) en programas de trabajo voluntario, la empresa   | ( ) no se involucra     | ( ) apoya                      | ( ) organiza e incentiva      |
| Número total de reclamaciones y críticas de consumidores(as)   | en la empresa           | defensa del consumidor         | en la justicia                |
| Porcentaje de reclamaciones y críticas atendidas o solucionadas:   | en la empresa           | defensa del consumidor         | en la justicia                |
| Excedente total a distribuir (en \$)   |                         |                                |                               |

## Anexo 2: Formato de recopilación de datos de Balance Social Cooperativo

### BALANCE SOCIAL COOPERATIVO

#### ESTRUCTURA SOCIO LABORAL

|                                 | SOCIOS |   | EMPLEADOS |   |
|---------------------------------|--------|---|-----------|---|
|                                 | #      | % | #         | % |
| <b>1 SEGÚN TIPO DE PERSONAS</b> |        |   |           |   |
| Personas físicas                |        |   |           |   |
| Hombres                         |        |   |           |   |
| Mujeres                         |        |   |           |   |
| Personas jurídicas              |        |   |           |   |
| TOTAL                           | 0      |   | 0         |   |
| <b>2 SEGUN EDAD</b>             |        |   |           |   |
| Menores de 18 años              |        |   |           |   |
| De 18 a 36 años                 |        |   |           |   |
| De 36 a 54 años                 |        |   |           |   |
| Mayores de 54 años              |        |   |           |   |
| TOTAL                           | 0      |   | 0         |   |
| <b>3 SEGÚN NACIONALIDAD</b>     |        |   |           |   |
| Mexicana                        |        |   |           |   |
| Extranjera                      |        |   |           |   |
| TOTAL                           | 0      |   | 0         |   |



|                           |
|---------------------------|
| <b>4 SEGÚN ANTIGÜEDAD</b> |
| Menor a 5 años            |
| Entre 5 y 10 años         |
| Entre 10 y 15 años        |
| Entre 15 y 20 años        |
| Más de 20 años            |
| TOTAL                     |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  |   |  |   |
|  |   |  |   |
|  |   |  |   |
|  |   |  |   |
|  |   |  |   |
|  | 0 |  | 0 |

|                             |
|-----------------------------|
| <b>5 SEGÚN ESTADO CIVIL</b> |
| Solteros                    |
| Casados                     |
| Divorciados                 |
| Otros                       |
| TOTAL                       |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  |   |  |   |
|  |   |  |   |
|  |   |  |   |
|  |   |  |   |
|  |   |  |   |
|  | 0 |  | 0 |

|  |
|--|
| <b>6 SEGÚN NIVEL DE INSTRUCCIÓN FORMAL</b> |
| Primaria incompleta                        |
| Primaria completa                          |
| Secundaria completa                        |
| Bachillerato completo                      |
| Universitario completo                     |
| Posgrado                                   |
| TOTAL                                      |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  |   |  |   |
|  |   |  |   |
|  |   |  |   |
|  |   |  |   |
|  |   |  |   |
|  |   |  |   |
|  | 0 |  | 0 |



## INDICADORES CUANTITATIVOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS VALORES COOPERATIVOS

### PRINCIPIO 1: ASOCIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA

#### 1.a APERTURA COOPERATIVA

##### 1.a.1 INGRESO Y EGRESO DE ASOCIADOS

% en función al total de asociados a inicio de periodo

|                      |  |  |
|----------------------|--|--|
| Ingreso de asociados |  |  |
| Egreso de asociados  |  |  |

##### 1.b.1 CAUSA DE EGRESO DE ASOCIADOS

% en función al total de egresos durante el periodo

|                 |  |  |
|-----------------|--|--|
| Baja voluntaria |  |  |
| Fallecimiento   |  |  |
| Sanciones       |  |  |
| Otra            |  |  |

## PRINCIPIO 2: CONTROL DEMOCRÁTICO

### 2.a Participación y Gestión democrática

#### 2.a.1 Asistencia a asambleas

% en función al total de asociados

|  |  |  |
|--|--|--|
| Asistentes a asamblea ordinaria                    |  |  |
| Promedio de asistentes a asambleas extraordinarias |  |  |

#### 2.a.2 Hombres y mujeres en cargos institucionales

% en función al total de cargos institucionales

|   |  |  |
|---|--|--|
| Hombres que ocupan cargos institucionales |  |  |
| Mujeres que ocupan cargos institucionales |  |  |

TOTAL

0

### 2.b Información

#### 2.b.1 Inversión en información

% respecto al total invertido en información

|  |  |  |
|--|--|--|
| Información directa destinada a asociados    |  |  |
| Información directa destinada a trabajadores |  |  |
| Información destinada a público en general   |  |  |

TOTAL

\$ -

## PRINCIPIO 3: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS ASOCIADOS

### 3.a Remuneración a los asociados por sus aportes financieros

#### 3.a.1 Remuneración a cuotas sociales y préstamos

|   |  |   |
|---|--|---|
| Tasa media de interés para cuotas sociales        |  | % |
| Tasa media de interés para préstamos de asociados |  | % |

### 3.b Política social interna

#### 3.b.1 Servicios sociales para asociados y trabajadores

|   | Cantidad | % |
|---|----------|---|
| Monto invertido en servicios sociales para asociados    |          |   |
| Monto invertido en servicios sociales para trabajadores |          |   |
| TOTAL   |          |   |
| Presupuesto anual aprobado para servicios sociales      |          |   |

#### 3.b.2 Política retributiva interna

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Remuneración mínima anual  |  |
| Remuneración media mensual |  |

#### 3.b.3 Seguridad e higiene en el trabajo

|   |  |
|---|--|
| Horas perdidas por accidentes laborales |  |
| Trabajadores accidentados               |  |

## PRINCIPIO 4: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

### 4.a Acuerdos con otras organizaciones

#### 4.a.1 Participación en otras organizaciones

|  |  |
|--|--|
| Aportes de la cooperativa al capital de otras organizaciones |  |
| % respecto al total del capital de las otras organizaciones  |  |
| Cargos en otras organizaciones                               |  |
| % respecto al total de cargos de las otras organizaciones    |  |

#### 4.a.2 Participación de otras organizaciones en la cooperativa

|  |  |
|--|--|
| Participación de otras organizaciones asociadas en cargos cooperativos |  |
| Porcentaje respecto al total de cargos cooperativos                    |  |

## PRINCIPIO 5: EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN E INFORMACIÓN

### 5.a Política educativa de la cooperativa

#### 5.a.1 Inversión en educación, capacitación e información

% respecto al total invertido

|   |  |  |
|---|--|--|
| 1. Destinada a asociados y trabajadores                         |  |  |
| Instrucción formal  |  |  |
| Actividades de educación cooperativa                            |  |  |
| Actividades de educación técnica                                |  |  |
| Actividades culturales, deportivas, etc.                        |  |  |
| 2. Destinada a la comunidad                                     |  |  |
| <b>TOTAL INVERTIDO EN EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN E INFORMACIÓN</b> |  |  |
| Fondo de educación y capacitación                               |  |  |

### 5.b Participación en actividades educativas

#### 5.b.1 Asistencia media de trabajadores a todo tipo de actividades educativas

% respecto al total de trabajadores

|   |  |  |
|---|--|--|
| Instrucción formal                            |  |  |
| Actividades de educación cooperativa          |  |  |
| Actividades de educación técnica              |  |  |
| Actividades culturales, deportivas, etc.      |  |  |
| <b>Asistencia media total de trabajadores</b> |  |  |
| <b>Total de trabajadores</b>                  |  |  |

#### 5.b.2 Asistencia general a todo tipo de actividades educativas

% respecto al total de asistentes

|  |  |  |
|--|--|--|
| Instrucción formal                       |  |  |
| Actividades de educación cooperativa     |  |  |
| Actividades de educación técnica         |  |  |
| Actividades culturales, deportivas, etc. |  |  |
| <b>Total de asistentes</b>               |  |  |



**PRINCIPIO 6: COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS**

**6.a Intercooperación**

|   |  |
|---|--|
| <b>6.a.1 Operaciones comerciales y financieras entre cooperativas</b> |  |
| Ventas a cooperativas   |  |
| Compras a cooperativas  |  |
| Préstamos otorgados a cooperativas                                    |  |
| Préstamos recibidos de cooperativas                                   |  |

**6.b Integración cooperativa**

|   |  |
|---|--|
| <b>6.b.1 Representación institucional en cooperativas de grado superior</b> |  |
| Cargos institucionales que ocupa la cooperativa                             |  |
| <b>6.b.2 Participación en asambleas de cooperativas de grado superior</b>   |  |
| Asambleas en las que participó la cooperativa                               |  |

**PRINCIPIO 7: PREOCUPACIÓN POR LA COMUNIDAD**

**7.a Política social externa de la cooperativa**

|  |  |
|--|--|
| <b>7.a.1 Contribuciones para el desarrollo comunitario</b> |  |
| Monto invertido en desarrollo sociocultural                |  |
| Monto invertido en el medio ambiente natural               |  |
| <b>Total invertido en desarrollo comunitario</b>           |  |
| Presupuesto anual aprobado para desarrollo comunitario     |  |



Anexo 3: Entrevista semiestructurada para grupo focal

Entrevista para grupo focal Empresa RAM

## **Tema: Principios Cooperativos de la ACI**

### **PRINCIPIO 1: ASOCIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA**

***¿Han entrado o salido socios en los últimos años?***

No ha habido entradas, solo 2 salidas: Karen y Alma Elisa

***¿Qué requisitos les ponen para entrar a la RAM?***

Que hagan presencia a las reuniones y participen activamente en los trabajos y actividades. Para entrar a la cooperativa la pondrían a prueba por al menos 1 año para observar su compromiso, y que conozca como trabaja el grupo. Estiman que cada 3 años puedan modificar el acta constitutiva para agregar nuevos socios.

***¿Recuerdan por qué motivos han salido?***

Motivos personales, como la distancia de su casa al punto de venta, o por cambios en el consejo, o por enfermedad de un familiar.

### **PRINCIPIO 2: CONTROL DEMOCRÁTICO**

***De los 28 socios, aproximadamente ¿cuántos acuden a las asambleas?***

En la última asamblea llegaron puntuales 15, por lo que se declaró sin quorum y se convirtió en asamblea informativa. Tres horas más tarde llegaron más personas para un total de 24

***¿Cuántos hombres y cuántas mujeres ocupan cargos en el comité?***

Cuatro y cuatro. Coordinación general: Dora Maria y Eulala (suplente), Samuel (coordinación administrativa), José Luis (Finanzas), dos representantes del grupo de transformación (mujeres) y dos representantes del grupo de productores (hombres).

***¿Cómo difunden la información?***

En las asambleas y por grupos de whatsapp. Hay un grupo del consejo, otro del grupo de transformación y otro de los que integrarán la cooperativa.

***¿Las decisiones las toma el comité directivo o todos en asamblea?***

Decisiones importantes como el precio del grano y actividades de “tequio” se toman en asamblea. Decisiones rápidas y administrativas las toma el consejo.

**PRINCIPIO 3: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS ASOCIADOS**

***¿Los socios aportaron alguna cantidad económica inicialmente?***

No

***¿Cada cierto tiempo los socios aportan alguna cantidad de dinero a la organización? Si si, ¿Para qué fin?***

Si, para completar gastos o inversiones. Ejemplo para la aportación inicial de la máquina reventadora aportaron \$375 cada socia. Para la constitución de la cooperativa requieren \$13 mil pesos que lo dividirán en partes iguales entre los 18 socios iniciales.

***¿Los socios reciben algún beneficio económico de la organización? Si sí, ¿cuál o cuáles?***

No. Los excedentes lo usan para pagar el crédito de la máquina reventadora.

#### **PRINCIPIO 4: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA**

***¿Dependen de alguna organización externa para la toma de decisiones?***

No, pero tienen mucha influencia o presión de la AC Puente a la Salud Comunitaria.

***¿El gobierno o alguna organización les brinda recursos? Si si, ¿cómo hacen para que no influya en la independencia de la RAM?***

Desde hace dos años no reciben ningún apoyo del gobierno. Puente a la Salud les apoyaba con alimentos y viáticos en las reuniones, pero ya no lo hace.

Actualmente la fundación Oaxaca los está ayudando para los estudios de la

etiqueta nutrimental de sus productos, el registro de marca, y otros talleres. Pero no les da recursos directamente.

## **PRINCIPIO 5: EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN E INFORMACIÓN**

***¿Los socios de la RAM se capacitan? ¿De qué manera? ¿Con qué frecuencia?***

Si, con los cursos que les da la fundación Oaxaca, los talleres de capacitación de Rodolfo (MES UAGro), y otros talleres que les daba Puentes a la Salud. En años anteriores eran más los cursos, talleres y capacitación, y en los últimos dos años han sido menos.

***¿Del dinero generado por la organización, pagan alguna capacitación o educación para los socios?***

No.

## **PRINCIPIO 6: COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS**

***¿Tienen alguna relación comercial (venden o compran) con otra cooperativa u organización?***

***Si si, ¿cómo es esa relación comercial?***

No con otras cooperativas. Con Puente a la Salud, a cambio del apoyo económico que les da a los productores (2 mil pesos), acordaron que venderán el 50% de la producción a esta asociación civil.

***¿Alguno(s) de los socios de la RAM participan en otra(s) organización(es)?***

Si, hace un par de años participaban en ENLACE. Una organización nacional que reúne a los productores de amaranto del país. El representante de RAM en Enlace renunció y de momento no tienen representante, pero si forman parte del grupo de whatsapp y están atentos a las actividades del grupo Enlace.

**PRINCIPIO 7: PREOCUPACIÓN POR LA COMUNIDAD**

***¿Qué iniciativas, proyectos o actividades realizan como RAM hacia la comunidad en general?***

Antes de la pandemia tenían planeado ir a las escuelas a dar pláticas sobre alimentación. También llevaban a cabo el Verano de la Nutrición, donde por 15 días acompañaban y enseñaban a las amas de casa a preparar alimentos nutritivos, y se los repartían a los asistentes del taller.

También tenían planeado promover en las cafeterías de las escuelas el cambiar las golosinas tradicionales y la coca cola por dulces típicos realizados con amaranto, con mayor valor nutrimental.



***De los recursos que genera la RAM, ¿Alguna cantidad la gastan en actividades hacia la comunidad? Si si, ¿Cuánto?***

No en los últimos años.

Anexo 4: BALANCE SOCIAL 2021 RAM

*Por protección de datos, el reporte no se publica en esta tesis. Si se requiere información favor de solicitarla a los correos: [rodo.re@gmail.com](mailto:rodo.re@gmail.com) y [coop.ram.oax@gmail.com](mailto:coop.ram.oax@gmail.com)*

Anexo 5: Balance Social Cooperativo 2021. RAM

*Por protección de datos, el reporte no se publica en esta tesis. Si se requiere información favor de solicitarla a los correos: [rodo.re@gmail.com](mailto:rodo.re@gmail.com) y [coop.ram.oax@gmail.com](mailto:coop.ram.oax@gmail.com)*