

## **Empresas sociales para la competitividad y el desarrollo.**

DRA. GRACIELA LARA GÓMEZ\*  
DRA. ROSA MARÍA ROMERO GONZÁLEZ\*  
DRA. MINERVA CANDELARIA MALDONADO ALCUDIA<sup>1</sup>

### **Resumen:**

El objetivo fue establecer cómo es posible generar desarrollo social y económico en las comunidades, a partir de empresas sociales competitivas. Recurriendo a la investigación documental, se partió de aportes teóricos sobre la competitividad en las empresas sociales, destacando las características de la empresa social, que se diferencia de las empresas tradicionales, por la democracia en su toma de decisiones, además de las prácticas de equidad y solidaridad. Se analiza una empresa cooperativa del sector productivo, que por su internacionalización representa un ejemplo de éxito empresarial en México. Se concluye, que es factible contribuir a la competitividad y desarrollo de un país, mediante la promoción de la empresa social, que en el caso que se aborda, ha demostrado ser impulsor del desarrollo cuando es adecuadamente gestionada, proporcionando fuentes de trabajo y mejorando la calidad de vida de los habitantes de los socios y de la comunidad en la que actúa.

**Palabras clave:** empresa social, competitividad, desarrollo, social, económico.

### **Abstract:**

The objective was to establish how you can generate social and economic development in communities from socially competitive companies. Drawing on a documentary research was based on theoretical contributions on the competitiveness in social enterprises, highlighting the characteristics of social enterprise, wich differs from traditional enterprises, for democracy in their decision – making and equity practices and solidarity. It analyzes a cooperative of the production sector; which by its internationalization represents an example of business success in Mexico. We conclude that it is feasible to contribute to the competitiveness and development of a country, by promoting social enterprise, which in the case which discusses development driver when properly managed, providing jobs and improving quality of life of the inhabitants of the partners and the community in which it operates.

**Keywords:** social, enterprise, competitiveness, development, social, economic.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Querétaro

## **Introducción:**

Existen múltiples razones para fomentar en el sector social de la economía, empresas incluyentes. Pues representan una opción viable para dinamizar la economía nacional ante las consecuencias negativas que han derivado de la globalización. Las empresas sociales representan una de las opciones para la distribución más equitativa de la riqueza, abatiendo los rezagos económicos y sociales en diversas regiones del mundo. En ellas se considera a la persona como la razón de ser de la empresa social, pues poseen el potencial para su dignificación, a través de las oportunidades que la misma les brinda.

En la presente ponencia se propone que las empresas sociales son un recurso significativo para impulsar la competitividad en las regiones, a partir de la creación de valor económico y social en la propia empresa y para la comunidad en las que operan. Partiendo de una estrategia de investigación documental, se contempló como pregunta de investigación: ¿Cómo generar desarrollo social y económico en las comunidades, con el fomento de empresas sociales competitivas?, analizando el desarrollo de una cooperativa de producción, considerada como un ejemplo de desarrollo empresarial en México.

En un primer momento se realizó un acercamiento teórico a la temática de la competitividad de las empresas sociales, estableciendo sus características, participantes y los principales retos que enfrentan. Para luego, señalar algunos ejemplos de empresas sociales exitosas en el contexto local e internacional y finalmente abordar el caso de la empresa mexicana, demostrando que es posible gestionar empresas competitivas que tengan presencia internacional.

### **La competitividad de las empresas sociales: Una aproximación teórica.**

De acuerdo con el Consejo Ejecutivo de Empresas Globales (s.f), las ventajas competitivas de un país son las que el propio país crea, cuando tiene liderazgo organizacional definido, que promueve la alineación de recursos intangibles, como el talento humano y la tecnología, a una estrategia innovadora. Propone que en el contexto mundial, la competitividad se refiere a: *“la capacidad que cada nación tiene de atraer las decisiones de inversión de propios y extraños por el potencial de crecimiento interno y de participar de manera exitosa en los mercados internacionales a través del comercio”* (p.11). Entonces, la política que promueve la competitividad, es la que permite el incremento del valor de las ventas, o la reducción del costo esperado, para afectar positivamente la expectativa de rendimiento, o aquella que disminuye el riesgo.

Aquí se propone que las empresas sociales representan un recurso importante para impulsar la competitividad y el desarrollo en las regiones, a partir de la creación de valor económico y social. En este sentido, autores como Pérez de Mendiguren, et al., (2008) afirman que el concepto de *empresa social* surge en Europa y Estados Unidos desde 1990, pero principalmente el concepto se ha reforzado en el marco europeo, particularmente por los trabajos realizados en redes académicas como la European Research Network (EMES, 2008) donde se ha señalado, que las empresas sociales pueden ser definidas como: "organizaciones con un objetivo explícito de beneficio a la comunidad, creadas por un grupo de ciudadanos y en las que el interés material de inversores capitalistas se encuentra sujeto a ciertos límites. Estas organizaciones dan un alto valor a su independencia así como a su capacidad de correr riesgos económicos en relación a una actividad socioeconómica sostenida" (p.1).

Por su parte, los académicos españoles Chaves y Monzón (2005), incluyen a las empresas sociales en el sector social de la economía, por lo que a partir de sus características la han definido como:

*“El conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian”* (p. 20).

Para establecer cuáles son los criterios que distinguen a las empresas sociales, Hout y Bussieres (2006) establecen cinco características propias, que se describen como sigue:

1. La finalidad colectiva de los miembros;
2. La autonomía de gestión frente al Estado;
3. La práctica de la democracia en la toma de decisiones;
4. La prevalencia de la persona y el trabajo en la distribución de excedentes; y,
5. Llevar a cabo actividades basadas en los principios de participación, responsabilidad individual y colectiva.

Chaves y Monzón (2005) coinciden con Hout y Bussieres (2006) en las características señaladas, adicionando dos características más:

1. La posesión de personalidad jurídica propia; y
2. La libertad de asociación y la práctica de una actividad económica, para satisfacer necesidades de personas, hogares o familias, siendo una organización de personas, no de capitales.

Puede decirse que las empresas sociales son formas organizacionales no tradicionales, donde existe la participación efectiva de sus miembros en un doble rol: trabajador y socio; siendo ellos los responsables de la toma de decisiones. Su relevancia radica en que por conducto de la empresa social es posible llevar a cabo actividades para el beneficio de la colectividad, que se organiza a partir de la gestión empresarial que no tiene como razón principal la maximización de ganancias, sino la satisfacción de ciertos objetivos económicos y sociales.

Entre los participantes se conciben soluciones a los problemas comunes a partir de prácticas innovadoras, pues sin ser su finalidad primordial. La empresa social favorece la promoción empresarial entre los sectores más desprotegidos a través de la producción de bienes o servicios, su principal reto consiste en ser competitivas a fin de lograr un espacio en el mercado.

### **El reto de la competitividad para las empresas sociales.**

Las empresas sociales han resultado ser un recurso provechoso para la competitividad de los países que las introducen en su realidad económica y social. Relevante es el caso de Canadá, que cuenta con el Grupo Financiero Desjardins, que es el primer desarrollo cooperativo del país y el quinto, si se consideran los grupos capitalistas. Destacan las cooperativas Raiffeisen en Alemania, el Grupo Cooperativo Mondragón en España, Robobank en Holanda, entre otros.

En la actividad que desarrollan las empresas sociales, la generación de valor social<sup>2</sup> para el beneficio común, es su razón de ser. De tales organizaciones es posible destacar diversas ventajas, para que su creación pueda ser considerada como una estrategia. De Castro (2003) propone algunas de ellas como sigue:

- Aportan prestaciones sociales complementarias a sus socios,
- Apoyan a los servicios educativos,

---

<sup>2</sup> El valor social es definido como: “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (Austin, et al., 2006, p. 296).

- Colaboran en la inclusión e inserción social y laboral, en los sectores más desprotegidos,
- Desarrollan el espíritu emprendedor,
- Facilitan el acceso a la vivienda,
- Facilitan la creación de infraestructura social,
- Provocan generación de riqueza donde el inversor tradicional no tiene motivaciones para participar,
- Responden como un recurso para el rescate de empresas,
- Se encuentran presentes en el mercado empresarial.
- Son dinamizadoras y activan la gestión en la participación económica,
- Son importantes promotoras del desarrollo social, y
- Tienen a aglutinar el trabajo autónomo,

La empresa social es un instrumento útil para atender problemáticas económico-sociales. No obstante, todavía se tienen que salvar obstáculos, como ser incluidas plenamente en las políticas económicas de los gobiernos de todo el mundo.

En el ambiente organizacional en el que se desarrollan las empresas sociales, pueden ser identificados los diferentes elementos que desde fuera, intervienen en la gestión y competitividad de las empresas sociales. Dávila (2004) menciona tres aspectos exógenos que contribuyen a la competitividad de las cooperativas, como una forma de empresa social:

- a) La integración cooperativa regional y/o sectorial, donde la existencia de nichos o territorios cooperativos van generando culturas locales con mayor sensibilidad hacia el desarrollo de organizaciones cooperativas.
- b) La presencia de líderes sociales que asuman el cooperativismo como una posibilidad de articulación de las fuerzas sociales, entre ellos se cuentan los sindicatos, movimientos religiosos y organizaciones gremiales en el desarrollo.
- c) Debe considerarse que en algunos casos las políticas gubernamentales y la legislación se han convertido en la oportunidad de éxito para las cooperativas.

A lo enunciado puede adicionarse a las agencias de desarrollo, que de manera profesional construyen proyectos de desarrollo basados en la creación de empresas sociales. Además Dávila (2004) propone la existencia de cuatro factores endógenos, que intervienen en el éxito de las cooperativas; entre ellas se menciona:

- a) La existencia de principios y valores, que son variables propias de un modelo como el cooperativo, que se sustenta en doctrinas de carácter social como la doctrina cooperativa, la doctrina social de la iglesia y doctrinas sociales con sentido sindical o gremial.
- b) El sentido de pertenencia que surge, no sólo de la identidad cultural, religiosa o política que puede tener una comunidad asociada en una forma cooperativa, sino que se deriva también del principio de identidad que plantea el modelo cooperativo.
- c) El liderazgo, se manifiesta en la capacidad que tiene un grupo de personas o líderes individuales para generar una movilización social.
- d) La capacidad gerencial y empresarial que se ha desarrollado en la organización cooperativa.

A los factores señalados pueden incluirse las características de los participantes en la empresa social, como socio o cliente, pues los intereses de uno y otro son distintos. El primero es usuario y dueño de su empresa, mientras el segundo es un usuario al que le interesa la satisfacción de una necesidad inmediata en las mejores condiciones de precio.

#### **Las empresas sociales competitivas.**

Se propone que en contextos globalizados, donde prevalece una economía de mercado, el desarrollo centrado en la persona debe ser promovido considerando la vinculación de tres ejes fundamentales:

- a) La comunidad, cuyos integrantes deben ser capaces de organizarse e identificar sus problemas y necesidades comunes, creando organizaciones sociales que promuevan la inclusión, el compromiso y la equidad. Todo ello debe procurar la cohesión de sus miembros en torno a proyectos que coadyuven a su desarrollo integral.
- b) El Estado, que en los tres niveles de gobierno (federación, entidad federativa y municipio) debe procurar estabilidad económica para sus habitantes, legislación y políticas públicas que respondan a las necesidades de la comunidad.
- c) Las ONGS y las universidades, cuya vinculación con el Estado y la comunidad, se genere a partir de la educación formal, la investigación y los proyectos empresariales viables. La participación de las agencias de desarrollo y otras ONGS es fundamental en la creación de empresas sociales y su posterior vinculación internacional, por su parte las universidades deben participar en la creación de programas académicos que profesionalicen la actividad del empresario social y se vinculen con la sociedad y el Estado a través de dichos programas y de las incubadoras de negocios.

A partir de la creación de empresas sociales, se propone que es factible generar valor económico y social en las comunidades en las que se desarrollan. En México, se reconoce que no ha existido una política pública que impulse la difusión de este tipo de organizaciones, no obstante, puedes ubicarse ejemplos dignos de replicar en otras realidades locales. La figura cooperativa ha sido la más recurrida para promover el trabajo conjunto, la solidaridad y la ayuda mutua. Donde los casos destacados son los que se refieren a la cooperativa de ahorro y préstamo, así como las cooperativas de producción. En las cajas populares, destaca particularmente la Caja Mexicana, la denominada Cooperativa Cruz Azul y la Cooperativa Pascual, como ejemplos de empresas que han logrado un posicionamiento nacional e internacional (Cuadro 1).

Cuadro 1. Empresas sociales mexicanas

Tipo de empresa social	Denominación	Año de fundación
Cooperativa de producción	Cooperativa Manufacturera de Cemento Pórtland La Cruz Azul, S.C.L.	1934
Cooperativa de ahorro y préstamo (a partir de 1994)	Cajas Populares. Ejemplo: Caja Popular Mexicana	1951
Cooperativa de producción	Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, Sociedad Cooperativa Limitada	1985

Fuente: Elaboración propia.

### **El Grupo Cooperativo Cruz Azul: Un ejemplo de competitividad.**

Se analiza el caso de la empresa mexicana Cruz Azul, cuya historia inicia en el año de 1881, fecha en la que el inglés Henry Gibbon, con la finalidad de construir una fábrica de cal hidráulica, alquila una fracción de la Hacienda de Jasso. A los nueve años de operación debido a la mala administración del negocio, Gibbon se ve obligado a aceptar como socio a Joseph Watson, iniciando la producción del cemento Pórtland; los esfuerzos realizados fueron inútiles, por lo que dicha sociedad quiebra, pasando la empresa en 1906 a manos de Fernando Pimentel y Fagoaga, quien obtiene un préstamo de la Compañía Bancaria y de Bienes Raíces y del Banco Central. Al poco tiempo, la empresa pasa al control del banco, quedando como socio Fernando Pimentel. Ya para el año de 1925 se constituye el Sindicato de Obreros Progresistas Cruz Azul, la empresa empieza a declinar debido al retiro del capital por parte de los accionistas. En 1931 la empresa pasa a ser propiedad de la cementera Tolteca, al mismo tiempo se hacía lo posible por conservar las fuentes de empleo de los trabajadores liquidados, lo que llevó a que la Cruz Azul pasara a manos de sus empleados, durante el siguiente año los empresarios de Tolteca intentaron recuperar la empresa sin mayor éxito pues el Gobernador del Estado de Hidalgo decreta su expropiación en beneficio de los trabajadores para ser constituida como cooperativa. Es en 1934 cuando se obtiene el registro

ante la Secretaría de Economía Nacional como Cooperativa Manufacturera de Cemento Pórtland La Cruz Azul, S.C.L. integrada por 192 socios, la cooperativa inicia en 1942 la construcción de dos plantas en Oaxaca, la primera en el Istmo de Tehuantepec y la segunda en Lagunas (Nuestras raíces, 2012).

Destaca en dirigencia, el rol de Don Guillermo Álvarez Macías quien nació en Cortázar, Guanajuato, el 16 de Octubre de 1920. Desde los trece años de edad empieza a trabajar en el taller mecánico de la fábrica, ya para 1937 es aceptado como socio de la cooperativa ocupando el puesto de despachador en el almacén de materiales y luego el de cajero. Durante varios periodos ocupa cargos en los Consejos de Vigilancia y Administración, siendo en 1956 cuando la asamblea general de cooperativistas lo elige como gerente general. Su trabajo se basó en la filosofía de compartir el progreso social y económico, para elevar el nivel de vida del trabajador y de su familia. Durante su gestión se dio especial importancia al asunto de la educación formal de los trabajadores y sus familias, así como al deporte, formándose en 1961 el equipo de futbol que tres años después llegaría a la primera división, integrándose al poco tiempo el Club Deportivo Social y Cultural Cruz Azul. El señor Álvarez fue un líder que coadyuvó al fortalecimiento de la cooperativa a través de su destacado desempeño en la administración de la organización, lo que llevó en 1962 a la estructuración del Núcleo Cooperativo Cruz Azul. Pocos años después estando en funciones el señor Álvarez, un acontecimiento relevante ocurrió en 1968 cuando la XLIV Legislatura del Estado de Hidalgo, cambia el nombre del Antiguo Pueblo de Jasso por el de Ciudad Cooperativa Cruz Azul. La actividad gerencial de Guillermo Álvarez concluye al fallecer el 18 de diciembre de 1976. Posteriormente, en 1978 tomó el mando del grupo cooperativo el Licenciado José Luis Becerril Benítez, quien permaneció en el cargo por diez años. De 1988 a la fecha, el Licenciado Guillermo Álvarez Cuevas es nombrado Director General, siendo reelecto en el mismo cargo diez años después (Nuestras raíces, 2012).

Actualmente, del núcleo cooperativo de Cruz Azul dependen más de 5,000 familias, además es un grupo de empresas vinculadas con las actividades que se llevan a cabo en la producción del cemento, funcionan de manera independiente y cuentan con sus propios órganos de dirección (Cuadro 2).

Cuadro 2. Empresas integradas al núcleo cooperativo Cruz Azul

Organización	Descripción
Cooperativa Juárez	La Sociedad Cooperativa de Producción de Servicios Juárez, se funda el 25 de abril de 1962, como respuesta a la necesidad de generar más fuentes de empleo mediante la organización y promoción de nuevas cooperativas.
Cooperativa Cuauhtémoc	Se constituye el 10 de diciembre de 1965 en la Ciudad de México, por iniciativa del Lic. Guillermo Álvarez Macías, quien convoca a 20 obreros de La Cruz Azul que prestaban sus servicios para la agencia de ventas en el Distrito Federal. Su creación buscaba dar respuesta a la necesidad de transportar y distribuir cemento en saco y a granel, así como materiales para la construcción, equipo y refacciones, hacia las plantas industriales y obras en general.
Cooperativa La Istmeña	Se constituye con 39 socios fundadores en la ciudad de Lagunas, Oaxaca el 2 de mayo de 1968, siendo su actividad preponderante la explotación de forma colectiva de las canteras o yacimientos de caliza, pizarra, yeso y sílice.
Cooperativa La Unión	Se funda el 2 de febrero de 1970 en Cruz Azul, Hidalgo, con el objeto de apoyar a las comunidades aledañas a donde La Cruz Azul llevaba a cabo sus actividades. Inicialmente, se brindaban servicios de conservación industrial y comunitaria, tales como albañilería, jardinería, pintura, carpintería plomería, pailería y mecánica.
Cooperativa Bomintzha	El 22 de noviembre de 1971, ante la escasez de oportunidades de trabajo en la región de Tula en el Estado de Hidalgo y la existencia de yacimientos aledaños, llevaron a un grupo de 165 jóvenes emprendedores a la constitución de la Cooperativa Ejidal Explotadora de Recursos No Renovables Bomintzhá, S.C.L.
Cooperativa El Barrio	Se constituye con 67 socios fundadores, el 15 de octubre de 1974 en la ciudad de Lagunas, Oaxaca, como respuesta a la necesidad de brindar fuentes de empleo a campesinos que habían participado en los trabajos de ampliación de la fábrica de cemento. La actividad preponderante era la explotación en forma colectiva de la cantera o yacimientos de mármol y caliza.
Cooperativa de Vivienda	Se funda el 6 de noviembre de 1975, la Sociedad Cooperativa de Vivienda de Trabajadores La Cruz Azul, S.C.L. cuya finalidad es la de solucionar el problema de carestía de vivienda de los trabajadores de La Cruz Azul.
Cooperativa Minatitlán	Se constituyó el 24 de junio de 1979, cuando se reunieron 50 socios ejidatarios con el comisariado ejidal y Cooperativa Bomintzhá, que brindarían servicios de limpieza y recolección de basura a la planta de Cruz Azul.
Cooperativa Hidalgo	Fundada en noviembre del 2004 por iniciativa de 11 jóvenes que creyendo en el cooperativismo como generador de fuentes de empleo, se dieron a la tarea de integrar un paquete de servicios que pudieran brindarse de manera estable a la cooperativa “La Cruz Azul”.
Cooperativa Finagam	Se constituye el 21 de Enero del 2000 en Cruz Azul, Hidalgo, ofreciendo servicios de inversión a plazo fijo y ahorro con tasas muy competitivas y préstamos con plazos que van desde seis meses hasta tres años en créditos normales y créditos hipotecarios con plazos más largos.

Fuente: Cruz Azul (2012).

De acuerdo con Carmona (2008), desde que Guillermo Álvarez recibió la presidencia de la cooperativa en 1998, se han sumado logros importantes que han apuntalado la solidez de Cruz Azul, que actualmente es la tercera cementera en México, con una participación del 18% del mercado nacional es una empresa cooperativa exitosa que en los últimos 20 años incremento su rentabilidad, aumentando su producción en un 100% y generando al mismo tiempo programas de alto impacto social, beneficiando a 42 comunidades y ofreciendo trabajo a 17,300 personas. Las acciones que guían el desarrollo de Cruz Azul, están fundamentadas en los principios del cooperativismo, entre ellos se mencionan los siguientes:

1. Ser competitivos,
2. Mantener una estructura financiera sana,
3. Estar tecnológicamente a la vanguardia,
4. Apoyar a la sociedad como una forma de compartir el progreso de la cooperativa,
5. Invertir en capacitación como una forma de compartir el progreso de la cooperativa,
6. Invertir en capacitación y profesionalización constantes,
7. Consolidar el liderazgo de mercado a través de fórmulas de valor agregado y calidad.
8. Mantener un enfoque de servicio al cliente, y
9. Entender y atender al desarrollo de los cooperativistas y sus familias.

La exitosa empresa cuenta con un grupo de organizaciones a las que han denominado como área social, la que se integra por: el Club Deportivo Social y Cultural Cruz Azul, la Fundación Cruz Azul Pro-Comunidades, el Centro Clínico Pedagógico Integral Cruz Azul, el Centro de Administración de Servicios de Salud, el Programa Desarrollo Humano Integral Cruz Azul DHICA, la Asociación de Socios Jubilados y el Club de Aficionados del equipo deportivo (Cruz Azul Área Social, 2012).

Recientemente, en Ixtapa Zihuatanejo se sumó un nuevo logro a la exitosa trayectoria del Grupo, con la inauguración en agosto de 2012, del Hotel Azul Ixtapa Grand, Guerrero, que inició su construcción en mayo de 2008, cuenta con una superficie de 100,000 metros cuadrados, tiene 735 habitaciones, genera 600 empleos directos y 240 indirectos (Cooperativa Cruz Azul, 2012).

Además de generar un complejo cooperativo, Cruz Azul se ha legitimado al exterior, obteniendo múltiples reconocimientos de organismos gubernamentales y privados, con lo que se confirma la cultura empresarial de más de 80 años de existencia. Algunas de las distinciones son las siguientes (Reconocimientos y certificaciones, 2012):

- **Adhesión al Pacto Mundial.** La incorporación a dicho pacto, confirma su visión socialmente responsable, lo que en palabras de los directivos, constituye el camino hacia la búsqueda de la calidad, la mejora continua y la excelencia, que con la colaboración de los grupos de interés, contribuyendo a realizar la visión de una economía global más sustentable, incluyente y humana.
- **Certificación ISO 9001:2000.** Todas las plantas cementeras cuentan con la certificación, del “Bureau Veritas Certification”. Su política de calidad señala: "En la Cruz Azul estamos comprometidos a fabricar y comercializar Cementos Hidráulicos para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con las regulaciones aplicables a nuestros productos, a través del servicio, la implementación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad y la mejora continua de su eficacia".
- **Industria Limpia.** Es un distintivo otorgado por la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), a través de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA). Es un certificado denominado “Industria Limpia”, que fue otorgado a las Plantas de Cemento de La Cruz Azul; se refiere a las prácticas de operación e ingeniería que definen las medidas preventivas y correctivas necesarias para proteger el medio ambiente.
- **Excelencia Ambiental.** Es el máximo galardón que otorga el Gobierno Federal a través de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA). Es el reconocimiento a la mejora continua en materia ambiental.
- **Empresa Socialmente Responsable,** Es un distintivo otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), que reconoce las practicas socialmente responsables de las empresas.
- **Corona de Calidad (Quality Crown 2007).** Fue otorgado en Londres por la “*Business Initiative Directions*”, a través del voto internacional de las empresas miembro, se premia la mejora continua de los procesos, así como en la venta de productos y servicios.

Finalmente, puede decirse que congruente con su visión de: “*Mantener un lugar preeminente como factor de desarrollo de la industria de la construcción, mediante la educación continua, la búsqueda permanente de la calidad en todos nuestros productos y servicios y el desarrollo de modernas empresas de iniciativa social*” (Cruz Azul, 2012 a). La Cooperativa Cruz Azul tiene el reto de mantener su competitividad y presencia en el ámbito internacional, procurando generar valor social y económico para su empresa y comunidad.

Por lo que debe reflexionarse en torno a lo señalado por Gordon Nembhard (2003), respecto a que las cooperativas exitosas, crean riqueza y ayudan a sus asociados a acumularla además de darles control sobre la generación del ingreso, la producción y el gasto. Sin embargo, se genera tensión pues la misión primordial no es la creación de riqueza, sino proporcionar productos y/o servicios para mejorar la calidad de vida de los asociados y en consecuencia de la comunidad.

En este sentido, es importante no perder de vista el objetivo por el que es creada una empresa social, pues existe el peligro latente de que casi sin darse cuenta, los socios gestionen la empresa social como una empresa de capitales.

### **Conclusiones:**

Las empresas sociales son entidades donde existe una participación efectiva de sus miembros, pues con su práctica democrática, comparten una visión común la mejora integral de sus miembros a través de la solidaridad, el esfuerzo propio y la ayuda mutua; que en el desarrollo de sus actividades, mantienen en equilibrio su finalidad, creando valor económico y social en las regiones en las que operan

La cooperativa Cruz Azul es un icono de competitividad y éxito en el sector social de la economía, logrando mantener una estructura financiera viable, introduciendo tecnología de vanguardia, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, lo que es visible por las certificaciones y reconocimientos con los que cuenta. Además ha transmitido una cultura de apoyo social, compartiendo el éxito de la cooperativa, con los socios, sus familias y los trabajadores.

Se considera que es factible contribuir a la competitividad y desarrollo de un país a través de la promoción de la empresa social, pues se ha demostrado ser detonante de desarrollo al ser adecuadamente gestionada, proporcionando fuentes de trabajo y mejorando la calidad de vida de los habitantes, de los socios y de la comunidad en la que actúa.

## Referencias bibliográficas:

- AUSTIN, James, et al., (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C: David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University
- CARMONA, Martín (2008). *Rentable y con enfoque social*. Revista Mundo Ejecutivo. Domingo 13 de julio de 2008. Núm. 351
- CHAVES AVILA, Rafael, y José Luis Monzón (2005). *La Economía Social en la Unión Europea*. N°. CESE/COMM/05/2005. El Comité Económico y Social Europeo (CESE). CIRIEC. Valencia: Ed. Ciriec-España.
- CONSEJO EJECUTIVO DE EMPRESAS GLOBALES (s.f). *Reflexiones sobre la competitividad en México*. Disponible en : <http://www.empresasglobales.org.mx/pdfAdmin/70reflexiones.pdf>. Fecha de consulta 12 de junio de 2012.
- COOPERATIVA CRUZ AZUL (2012). *Noticias*. Disponible en: <http://www.cruzazul.com.mx/2008/homePrueba/Default.aspx>. Fecha de consulta: 10 de septiembre de 2012.
- CRUZ AZUL (2012). *Núcleo Cooperativo*. Disponible en: <http://www.cruzazul.com.mx/2008/nucleoCooperativo/indexNucleo.aspx>. Fecha de consulta: 16 de junio de 2012.
- CRUZ AZUL (2012 a). *Visión*. Disponible en: <http://lacooperativacruzazul.blogspot.mx/p/vision.html>. Fecha de consulta: 23 de agosto de 2012.
- CRUZ AZUL ÁREA SOCIAL (2009). *Área social*. Disponible en: <http://www.cruzazul.com.mx/2008/areaSocial/indexAreaSocial.aspx>. Fecha de consulta: 30 de abril de 2012.
- DÁVILA Ladrón de Guevara, Ricardo (2004). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

DE CASTRO Sanz, Marcos (2003). *La economía social como agente económico: necesidad de su participación en la interlocución social*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Noviembre, Núm. 047. Pp. 41-57. Valencia España. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/174/17404707.pdf>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2009.

EMES (2011). *Las empresas sociales*. Disponible en: <http://www.emes.net/index.php?id=386>. Fecha de consulta: 23 de diciembre de 2011.

GORDON Nembhard, Jessica (2003). *Impacto económico de las cooperativas: indicadores preliminares y estudio de caso*. Revista de la Cooperación Internacional. Órgano oficial de la Alianza Cooperativa Internacional. Vol. 36 N° 2/2003. Disponible en: [http://www.ica.coop/publications/review/documents/2003\\_issue2\\_es.pdf](http://www.ica.coop/publications/review/documents/2003_issue2_es.pdf). Fecha de consulta: 2 de agosto de 2009.

HUOT, Geneviève y Denis BUSSIÈRES (2006). *El Grupo (Chantier) de Economía Social y los sectores de la economía social en Quebec*. Revista Venezolana de Economía Social. Año 6, N° 11, 2006, 109-126 · ISSN: 1317-5734, Universidad de los Andes (ULA) NURR Trujillo · CIRIEC Venezuela.

NUESTRAS RAÍCES (2012). *Historia*. Disponible en: <http://www.cruzazul.com.mx/2008/lacruzazul/historia.aspx>. Fecha de consulta: 30 de junio de 2012.

PÉREZ de Mendiguren, Juan Carlos; Enekoitz Etxezarreta Etxarri y Luis Guridi Aldanondo (2008). *¿De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria? Concepto y nociones afines XI Jornadas de Economía Crítica*. Bilbao España. Disponible en: [http://www.ucm.es/info/ec/ecocri/cas/perez\\_etxezarreta\\_guridi.pdf](http://www.ucm.es/info/ec/ecocri/cas/perez_etxezarreta_guridi.pdf). Fecha de consulta: 2 de mayo de 2009.

RECONOCIMIENTOS Y CERTIFICACIONES (2012). *Cerificados*. Disponible en: <http://www.cruzazul.com.mx/2008/producto/normatividad.aspx>. Fecha de consulta: 23 de agosto de 2012.