

IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA



Fuerzas restrictivas e impulsoras de inversión social: el caso de Jalisco

Agosto 2023



Centro de Investigación en
RESPONSABILIDAD SOCIAL

Fuerzas restrictivas e impulsoras de inversión social: el caso de Jalisco

Este proyecto fue posible gracias al valioso apoyo y generosidad de la Fundación Comunitaria Corporativa de Fundaciones de Laboratorios Sophia y del IPADE Business School. En especial, el papel de David Pérez Rulfo, director general de Corporativa de Fundaciones fue central a lo largo del proceso de investigación para construir un proceso colaborativo y reiterativo de investigación.

También queremos extender un especial agradecimiento a los miembros de la comunidad empresarial de Jalisco que generosamente aceptaron compartirnos sus impresiones y reflexiones respecto al rol del empresariado para la construcción de contextos a favor del bien común en el Estado.

Equipo de investigación

Antonio Casanueva Fernández, IPADE Business School. Recolección, análisis y redacción.

Ana Cristina Dahik Loor, IPADE Business School. Recolección, análisis y redacción.

Todd W. Moss, Michael F. Price College of Business | University of Oklahoma. Recolección y financiamiento.

Fotografías

Cortesía IPADE Business School

Contenidos

Resumen Ejecutivo	4
Introducción	6
Centro de Investigación en Responsabilidad Social (CIRES)	6
Corporativa de Fundaciones	6
Presentación de este estudio	7
Metodología	11
Diseño metodológico	11
Proceso de investigación.....	12
Descripción de la muestra.....	13
Hallazgos	19
Dimensión 1: Definiciones y nociones de la comunidad empresarial de Jalisco.....	19
Dimensión 2: Percepciones de involucramiento del empresariado en esferas sociales	26
Dimensión 3: Potencial plataforma de inversión social	28
Conclusiones y el camino hacia delante	30
Visibilidad.....	¡Error! Marcador no definido.
Nuevos referentes	30
Estudios longitudinales	¡Error! Marcador no definido.
Expandiendo fronteras	30
Creación de lenguaje común	¡Error! Marcador no definido.
Espacios de diálogo, intercambio	30
Futuras líneas de investigación	31
Referencias	32
Anexos	34
Anexo 1. Supuestos fenomenológicos del diseño metodológico del proyecto	34
Anexo 2. Guion simplificado estructura	36
Anexo 3. Tablas de citas representativas.....	37

Resumen Ejecutivo

Este proyecto de investigación titulado “Fuerzas restrictivas e impulsoras de la inversión social: el caso de Jalisco” surge a partir de un esfuerzo colaborativo entre Corporativa de Fundaciones y el Centro de Investigación en Responsabilidad Social (CIRES) del IPADE Business School. El CIRES, ante las cambiantes y crecientes demandas de distintos actores respecto al rol de la comunidad empresarial frente a los desafíos del entorno, busca ser una plataforma impulsora de cambio social positivo a través de la investigación de impacto y de rigor. Por su parte, Corporativa de Fundaciones, como uno de los brazos sociales de Laboratorios Sophia y de la identidad y visión de Don Pablo Jiménez Camarena, su fundador, ha buscado de forma continua y persistente impulsar las distintas plataformas de impacto social del Estado.

En este contexto, surge el proyecto de investigación del que este reporte se desprende, con los siguientes objetivos generales:

Objetivos de investigación:

- ⇒ Explorar el **nivel educativo y cultura filantrópica** en comunidad empresarial Jalisco.
- ⇒ Definir una línea de base del **nivel de perfiles e involucramiento de comunidad empresarial** en ecosistema de innovación social.
- ⇒ Validar **supuestos y sustentos** detrás de modelos de **inversión social** en el Estado y proponer **recomendaciones** alineadas a la cultura e involucramiento social de la comunidad empresarial de Jalisco.

Este proyecto de investigación se llevó a cabo a partir de febrero 2022 y culminó en agosto 2023. Se basó en una metodología con un acercamiento cualitativo. A través de tres rondas de recolección de datos y cuatro rondas de análisis iterativo de la información, se documentaron, procesaron y analizaron las impresiones de 47 miembros de la comunidad empresarial de Jalisco. La muestra se centra en tomadores

de decisiones de la localidad, con distintos niveles de involucramiento social en diferentes plataformas de impacto y de otros actores clave del entorno de la inversión social en el Estado.

Los principales hallazgos de este estudio se centran en las caracterizaciones del sector empresarial. El proceso de análisis de los datos recabados llevó a identificar cuatro arquetipos o perfiles de miembros de la comunidad que influyen en cómo se manifiesta el involucramiento social del sector empresarial. Estos arquetipos no son excluyentes ni exhaustivos, sino que representan una forma de ordenar la composición de la comunidad empresarial de acuerdo con los niveles, tipos, manifestaciones, obstáculos e incentivos para la inversión social en el Estado. A partir de estos cuatro arquetipos (empresarios consolidados, hijos de dueños, directivos profesionales y emprendedores) el estudio plantea motivaciones, obstáculos y rutas para la inversión social en la región.

Se propone capitalizar los cambios de narrativas entre arquetipos, desasociar el tamaño de la empresa con el espectro de impacto, resignificar la lógica del donativo. Adicionalmente, se busca proponer mejores espacios de encuentro con los núcleos empresariales existentes, pero hay que redefinir nuevos núcleos también. Por otro lado, este estudio indica que es necesario contar con nuevos referentes y liderazgos en el entorno de la inversión social que permitan capitalizar cómo las nuevas generaciones y los arquetipos emprendedores entienden el riesgo en temas sociales. Se sugiere dar mayor visibilidad a lo que ya se hace, seguir apostando a la investigación en estas temáticas (sobre todo desde un lente longitudinal) y buscar nuevos y más profundos espacios de diálogos e intercambios.

Introducción

Centro de Investigación en Responsabilidad Social (CIRES)

La misión del IPADE Business School es “Formar líderes con visión global, responsabilidad social y sentido cristiano, capaces de transformar a las organizaciones y la sociedad”. El Centro de Investigación en Responsabilidad Social (CIRES a partir de ahora) nace como una respuesta para que, a través la investigación de rigor y alcance, se promuevan estrategias de crecimiento inclusivo y responsabilidad social desde y con la comunidad empresarial.

Misión

Generar cambio social positivo¹ con responsabilidad social que se traduzca en estrategias de crecimiento inclusivo para México y el mundo.

Visión

Convertirnos en el centro líder de responsabilidad social a nivel nacional en los próximos 10 años por ser capaz de proponer soluciones a los problemas sociales y ambientales más complejos de la sociedad y cuyos beneficios lleguen a quienes más lo necesitan.

Corporativa de Fundaciones

En 1946 Don Pablo Jiménez Camarena fundó los Laboratorios Sophia, la marca nacional líder en oftálmicos en México, con presencia en América Latina, Estados Unidos y Europa. La historia lo ha definido como un gran visionario en dos sentidos: en los negocios y en la filantropía. Desde 2003, Corporativa de Fundaciones surge como uno de los principales brazos sociales de Laboratorios Sophia. Desde entonces, se ha posicionado como líder del sector social de Jalisco desempeñándose como una fundación comunitaria cuyo propósito es vincular las capacidades y recursos de personas, familias y empresas con

¹ Entendido como el proceso de transformación de los patrones de pensamiento, comportamiento, relaciones sociales, instituciones y estructura social para generar resultados beneficiosos para los individuos, las comunidades, las organizaciones, la sociedad y/o el medio ambiente más allá de los beneficios para los instigadores de dichas transformaciones. Los "resultados beneficiosos" de este proceso suelen denominarse impacto social (positivo) (Stephan et al. 2016)

organizaciones que, a través de iniciativas sostenibles, corresponsables y de largo plazo, solucionan problemas de la comunidad de Jalisco (Corporativa de Fundaciones, 2023).

Misión

Generar posibilidades para la participación social activa y corresponsable en el desarrollo de nuestra sociedad.

Visión

Ser un referente nacional, por la construcción de iniciativas innovadoras de desarrollo sostenible, por nuestro liderazgo comunitario e incidencia en políticas públicas para el sector social.
El Centro de Investigación en Responsabilidad Social.

Presentación de este estudio

Liderazgo empresarial

En el contexto actual, la visión y el rol líderes del mundo empresarial se convierte en un elemento clave para mantener o reducir muchos de los desafíos sociales que enfrentan las sociedades. La literatura y la práctica de la dirección empresarial ha vuelto los ojos al valor productivo que implican el modo de ser personal y la “cultura subyacente de cada pueblo, para requerir una comunidad de esfuerzos, una mayor proximidad entre las personas, restaurando en y para la organización los valores de la amistad, del compañerismo, en vez de las frías relaciones, insostenibles e inhumanas, del *business is business*”. Carlos Llano, fundador del IPADE, cita a Octavio Paz cuando menciona que México tiene un modo de ser definido muy valioso; no anda, como antes se decía en busca de su identidad: “Los caminos del progreso no lo son de un solo carril” Esta exigencia de caminar inflexiblemente por donde otros lo hicieron no solo anularía la historia humana, sino y esto es lo que queremos subrayar, inhibiría la creatividad (Llano, 1995). Esta premisa que resalta Llano, está en el corazón de lo que se presenta a continuación: los valores subyacentes de la comunidad empresarial de Jalisco, quienes con su creatividad y talento tienen la capacidad de revertir muchos de los complejos problemas sociales que se viven en el contacto mexicano.

La mayoría de los retos sociales y ambientales, como la pobreza, por ejemplo, implican a las personas cuyas carreras y decisiones influyen directa e indirectamente en la suerte de los más vulnerables del mundo. Estos problemas son en gran medida un problema de gestión, porque interactúan con muchas características de los entornos empresariales de todo el mundo, en ámbitos como la corrupción, la mano de obra barata/las bases de producción de bajo costo, la gobernanza empresarial, la delincuencia, la explotación de los recursos, la injusticia, las desigualdades sociales, las oportunidades de mercado, y la sostenibilidad o no de los actuales sistemas empresariales y de gestión (Neal, 2017: 55).

Estas nuevas expectativas van de la mano de nuevas conversaciones. La responsabilidad social y la sostenibilidad se materializan en discursos y herramientas cada más sofisticadas. Por ejemplo, el lenguaje

de los resultados ASG (de Factores Ambientales, Sociales y de Gobernanza o ESG en inglés) se ha convertido en un deber-ser de las organizaciones. Esto implica que las organizaciones debemos comprender mejor cómo utilizar nuestras plataformas empresariales de la forma más efectiva posible para cumplir con las nuevas demandas sociales y, sobre todo, para resolver las problemáticas que enfrentamos.

Un entorno desafiante para la comunidad empresarial mexicana

El reporte más reciente del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)² en México reveló que:

- En 2022, en México existían 46.8 millones de personas viviendo en situación de pobreza multidimensional. Para caso de Jalisco, la cifra para 2022 era de 1.8 millones de pobres, lo cual equivale a 21.8% de la población³.
- El porcentaje de la población con un ingreso inferior a la Línea de Pobreza Extrema por Ingresos, (valor monetario de la canasta alimentaria por persona al mes), pasó de 14.0% a 12.1%, entre 2018 y 2022. En contraste, el número de carencias que en promedio presenta esta población pasó de 2.5 a 2.9. En otras palabras, hay menos personas con un ingreso inferior al valor monetario de la canasta alimentaria (de 17.3 a 15.5 millones entre 2018 y 2022), pero estas tienen un menor ejercicio de sus derechos sociales.
- Por ejemplo, en 2022, el porcentaje de personas con carencia por acceso a los servicios de salud pasó de 16.2% a 39.1% entre 2018 y 2022, lo cual representa un cambio de 20.1 a 50.4 millones de personas en esta situación, respectivamente.
- En 2022, únicamente el 34.9% de la población de México *no* era pobre o vulnerable a serlo.
- En 2022, aproximadamente 36 de cada 100 personas en México presentaban al menos una carencia social y tenían un ingreso mensual insuficiente para adquirir una canasta alimentaria conformada por productos alimentarios y no alimentarios para cubrir sus necesidades.
- El número de personas en pobreza extrema pasó de 8.7 a 9.1 millones de personas entre 2018 y 2022 (las personas con un ingreso inferior a la Línea de Pobreza Extrema por Ingresos (valor de la canasta alimentaria) y que presentan al menos tres carencias sociales.

² Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2023). Comunitado: El CONEVAL presenta las estimaciones de pobreza multidimensional 2022. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2023/Comunicado_07_Medicion_Pobreza_2022.pdf (accesado agosto, 2023)

³ Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco (2023). Resultados de la Pobreza en Jalisco 2022. Disponible en: https://iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2023/08/Resultados_Pobreza2022.pdf (accesado septiembre, 2023)

- El problema de la pobreza es más agudo en el sureste del país y entre la población indígena, los adultos mayores, la población con discapacidad y entre los niños y adolescentes.

El actual panorama social, económico y político de México ha dado lugar a importantes desafíos sistémicos que inevitablemente impactan en la forma en que las empresas mexicanas realizan sus operaciones diarias. Por ejemplo, en 2019, el 75% de la población mexicana se sentía insegura viviendo en su ciudad actual y el 58.2% de los mexicanos no dejaba salir a jugar a sus hijos por la crisis de inseguridad⁴. Cálculos recientes realizados por el Instituto para la Paz y la Economía estiman que el costo de la violencia en México equivale al 21.4% del PIB del país⁵.

Dada la complejidad del entorno mexicano, y la fragilidad de la estructura institucional del país, el papel potencial de las empresas como catalizadoras de cambios positivos es enorme.

Los fondos de inversión social como plataformas de impacto social

Los fondos de inversión social (*donor advisory funds* o DAF en inglés) son un fenómeno moderno de recaudación. La idea es sencilla. Donantes dan dinero a una organización intermediaria⁶, reciben una deducción de impuestos y algunos conservan la capacidad de influir en cómo se distribuirán los fondos a favor de causas sociales. En Estados Unidos, cinco de los once principales receptores de donaciones son DAFs. Según el reporte de Fidelity Charitable's 2021, una de los DAFs más importantes en Estados Unidos, sus donantes otorgaron un número récord de donaciones en 2020; canalizaron 2 millones de donaciones que ascendieron a \$ 9.1 mil millones otorgadas a 170 mil organizaciones. Esto representó 31% más de donaciones en general y un aumento de 24% respecto al 2019⁷. El National Philanthropic Trust estadounidense define a los DAFs como “el vehículo de mayor crecimiento de la filantropía en Estados Unidos”⁸.

En contraste, para el caso de México, a pesar de que el modelo ha tenido un crecimiento relativamente importante (es el país en América Latina con mayor número de fundaciones comunitarias en términos absolutos) el potencial de este esquema como detonador de la inversión de impacto social no termina de concretarse⁹. La promesa del modelo en un entorno social como el mexicano es alta: se consolida un patrimonio colectivo sin fines de lucro; parte de un esquema de organización autónomo que reúne y distribuye recursos; cuenta con una visión a largo plazo; y tiene un carácter estratégico inter-sectorial (es decir, aprovecha las capacidades de cada sector, individuo, institución involucrada para la solución de problemas complejos), características que en su conjunto, sabemos que tienen el potencial de hacer

⁴ Encuesta nacional de seguridad pública urbana (marzo 2019). INEGI. Disponible en: <https://www.mucd.org.mx/wp-content/uploads/2019/04/ENSU-2019-04.pdf> (accesado julio, 2020)

⁵ Institute for Economics & Peace. Índice de Paz México 2020. Disponible en: <http://visionofhumanity.org/reports> (accesado julio, 2020)

⁶ Puede o no ser una fundación comunitaria, aunque hoy las fundaciones comunitarias se catalogan como una de las principales herramientas para ejecutar los planes de las DAFs.

⁷ Heist et al. (2021)

⁸ NPT (2018)

⁹ Arce et al. (2014)

de la inversión social una herramienta más efectiva y sustentable¹⁰.

Un supuesto de la propuesta de proyecto que se describe a continuación es que para catapultar este modelo el rol del sector privado es fundamental. Sin embargo, esto requiere de un sector privado con una *mindset* en particular. A través del estudio del caso del Modelo de Inversión Social imPACTA de Corporativa de Fundaciones en Jalisco, este estudio buscó *identificar los factores endógenos y exógenos que influyen en el tipo y nivel de involucramiento del sector privado en las estrategias de inversión social, específicamente, de los fondos de inversión social.*

Para efectos de esta investigación entendemos estrategias de inversión social como aquellas movilizaciones de recursos tangibles e intangibles con distintos grados y tipos de retorno de la inversión cuyo propósito sea la generación de valor social, ambiental y en ciertos casos económicos. Dicha inversión puede darse por una sola organización, o puede ocurrir de forma colaborativa en alianza con otros actores del mismo sector, o de otros sectores.

*Justificación práctica*¹¹

Objetivos

- Explorar el **nivel educativo y cultura filantrópica** en comunidad empresarial Jalisco.
- Definir una línea de base del **nivel de perfiles e involucramiento de comunidad empresarial** en ecosistema de innovación social.
- Validar **supuestos y sustentos** detrás de modelos de **inversión social** en el Estado y proponer **recomendaciones** alineadas a la cultura e involucramiento social de la comunidad empresarial de Jalisco.
 - Específicamente, validar supuestos y sustentos detrás del modelo de Inversión Social imPACTA de Corporativa de Fundaciones

Este informe está estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se describe la metodología que se siguió para el proceso de recolección y análisis, se describe la muestra de investigación y se pasa a las conclusiones y la mirada hacia adelante a partir de los hallazgos del estudio.

¹⁰ Trobe (2013)

¹¹ Los supuestos prácticos se obtuvieron a partir de: Documento imPACTA Inversión Estratégica y entrevistas personales con actores clave de Corporativa de Fundaciones (Ver Anexo 1).

Metodología

Diseño metodológico

La investigación “Fuerzas restrictivas e impulsoras de la inversión social: el caso de Jalisco” tiene una motivación basada en un fenómeno (*phenomenon-driven research PDR*). Esto quiere decir que se trata de una investigación orientada a la resolución de problemas centrada en captar, documentar y conceptualizar un fenómeno de interés observado para facilitar la creación y el avance del conocimiento (Schwarz & Stensaker, 2016). Este tipo de investigación tiene un corte inductivo; los investigadores parten de la observación de un fenómeno a profundidad para construir teorías transferibles a otros contextos. En este caso, el fenómeno a observarse era la participación (o no) de la comunidad empresarial de Jalisco en plataformas de inversión social.

La *fase de diseño* de este proyecto se enfocó en entender las necesidades prácticas del fenómeno a estudiarse. A partir de las entrevistas a profundidad hechas con personal directivo de Corporativa de Fundaciones se detectaron tres dimensiones principales respecto al nivel de involucramiento de la comunidad empresarial de Jalisco en temáticas sociales: “**Cultura y noción de comunidad**”, “**Definición de inversión de impacto e incentivos**” y “**Potencial de una plataforma de inversión social**”. Los supuestos de los entrevistados respecto a estas dimensiones se categorizaron en tres rubros de información: “lo que sabemos”, “lo que no sabemos” y “lo que queremos confirmar o refutar” (ver Anexo 1).

Principales dimensiones de investigación:

- ⇒ Cultura y noción de comunidad empresarial de Jalisco
- ⇒ Percepciones de involucramiento del empresariado en esferas sociales
- ⇒ Potencial plataforma de inversión social

Dado el carácter exploratorio de la investigación y el énfasis en la percepción del gremio empresarial, se consideró que una metodología de corte inductivo era la adecuada (Eisendhardt, 1989) para los propósitos buscados. De este punto de partida derivó un estudio de corte cualitativo. Desde los inicios del proceso de diseño se esperaba como resultado un modelo de involucramiento del sector empresarial

privado en la agenda de inversión social del estado de Jalisco. El modelo buscaría profundizar en los *cómos* y los *porqués* detrás de la cultura filantrópica y de inversión social en Jalisco.

Investigadores involucrados

- Antonio Casanueva Fernández, Profesor del Área Académica de Comercialización y del Área de Control e Información Directiva y director de la Sede IPADE Guadalajara (a cargo de diseño, redacción y análisis de información).
- Ana Cristina Dahik Loor, Profesora del Área de Entorno Político y Social, directora Centro Responsabilidad Social (a cargo de diseño, redacción y análisis de información).
- Todd W. Moss, Michael F. Price College of Business, University of Oklahoma (participó en la recolección de información, financiamiento).

Proceso de investigación

El proceso de recolección de datos tuvo lugar desde mayo de 2022 hasta diciembre de 2023. En total se llevaron a cabo tres rondas de recolección de datos. Después de cada ronda, procesamos y analizamos los resultados. La Tabla 1 resume los instrumentos aplicados por ronda de recolección y la Ilustración 1 muestra el resumen del proceso de investigación. Nos basamos en múltiples fuentes de datos, tanto primarias como secundarias. El equipo de investigación elaboró una guía de entrevista semi-estructurada que sirvió como base para la recolección (ver Anexo 2). Visitamos las organizaciones, entrevistamos a directivos y emprendedores de acuerdo con los criterios de la muestra que se mencionarán más adelante. También se revisaron algunos materiales secundarios disponibles públicamente. Entre ellos se encontraban: vídeos de marketing y materiales relacionados, comunicados de prensa, informes de sustentabilidad y responsabilidad social de la empresa, libros, entrevistas con medios de comunicación disponibles en línea.

Tabla 1. Instrumentos y numeralia por fase de recolección en proceso de investigación

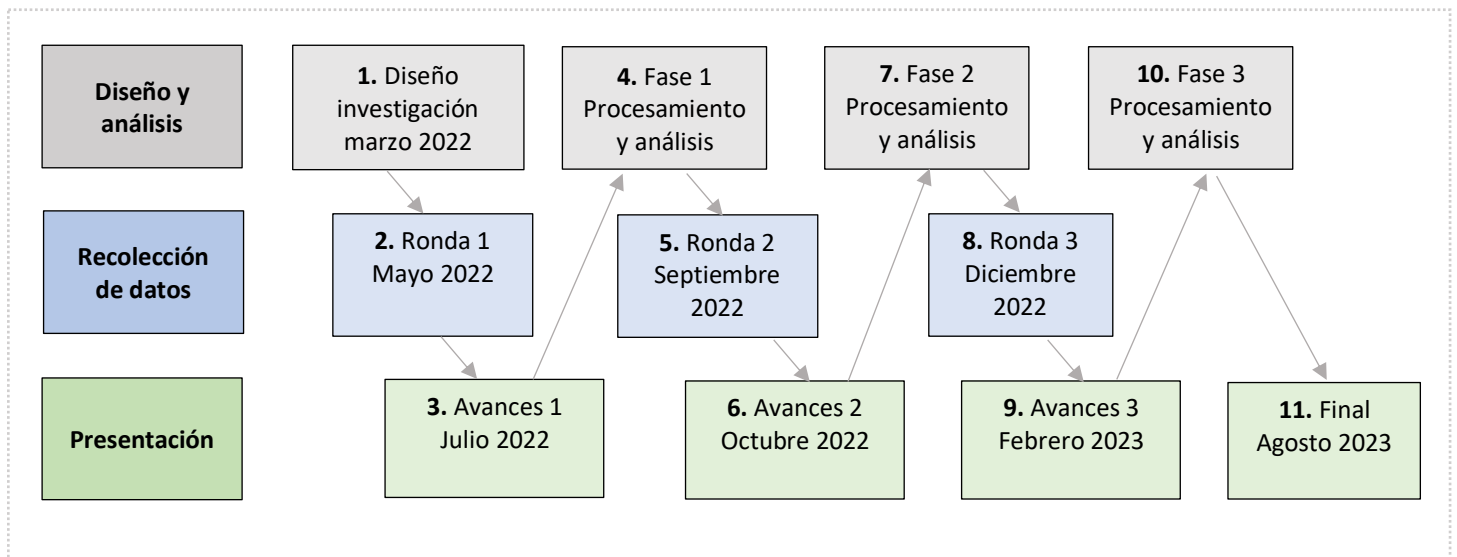
Ronda de recolección	Instrumentos	Transcripciones	Informantes
Diseño	2 entrevistas a profundidad	26 páginas	2
Ronda 1 (mayo 2022)	2 <i>focus groups</i> 1 entrevista a profundidad	38 páginas	11
Ronda 2 (septiembre 2022)	15 entrevistas a profundidad	172 páginas	15
Ronda 3 (diciembre 2022)	2 <i>focus groups</i> 9 entrevistas a profundidad	120 páginas	23

	3 visitas a empresas		
Total	4 focus groups 27 entrevistas a profundidad 3 visitas a empresas	256 páginas	47 informantes*

*Algunos informantes participaron en más de una entrevista.

Una vez recogidos los datos, el análisis se hará siguiendo una metodología de “twin-slate” (Kreiner, 2006). Se refiere un enfoque inductivo de teoría fundamentada que busca la interacción de la teoría y los datos en el análisis cualitativo. Se obtienen códigos de primer nivel, segundo nivel y categorías abstractas con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación de corte práctico y teórico.

Ilustración 1. Secuencia iterativa proceso de investigación



Descripción de la muestra

Proceso de selección

El equipo de investigación convocó a un total de 81 empresarios al proceso de investigación, de los que 64 contestaron y 47 aceptaron participar. La tasa de aceptación para participar fue del 58%, cifra considerablemente alta para un estudio cualitativo.

Después de profundizar en las necesidades prácticas que debíamos resolver a través de este proyecto, se tomó la decisión de hacer un muestreo teórico (Corbin & Strauss, 2015) que implica seleccionar las fuentes de acuerdo con las necesidades conceptuales de comprensión del fenómeno. En este caso, la muestra

debía estar conformada por empresarios, altos ejecutivos, dueños y sucesores que fueran tomadores de decisiones dentro de sus organizaciones. Estos criterios de selección permitirían profundizar en los porqués detrás de las tomas de decisión relacionadas con inversión social de las organizaciones.

Posterior al diseño de instrumentos, se pasó a una *ronda inicial* de recolección con dos grupos principales de informantes. El primero, que denominamos el grupo “pro-social” se trataba de miembros de la comunidad empresarial que supiéramos que tienen algún antecedente de involucramiento en temas inversión social en el Estado. También conversamos con un segundo grupo, que se obtuvo de forma aleatoria a partir de las bases de datos de egresados de IPADE Business School. Ambos grupos iniciales compartían el ser miembros de la comunidad empresarial del IPADE, ser tomadores de decisiones, pertenecer a empresa medianas y grandes tener sus principales actividades empresariales en la zona geográfica de Jalisco.

Para la *segunda recolección de datos*, posterior al análisis de los datos obtenidos de la primera ronda de recolección, se obtuvo una segunda muestra por medio de la técnica de “bola de nieve” (Parker, Scott & Geddes, 2019). Este tipo de muestreo implica que los mismos informantes refieren a otros informantes. A partir de los resultados de la primera ronda, pedimos a los informantes que nos refirieran con otros informantes dentro de sus puntos de contacto que pudieran darnos información relevante.

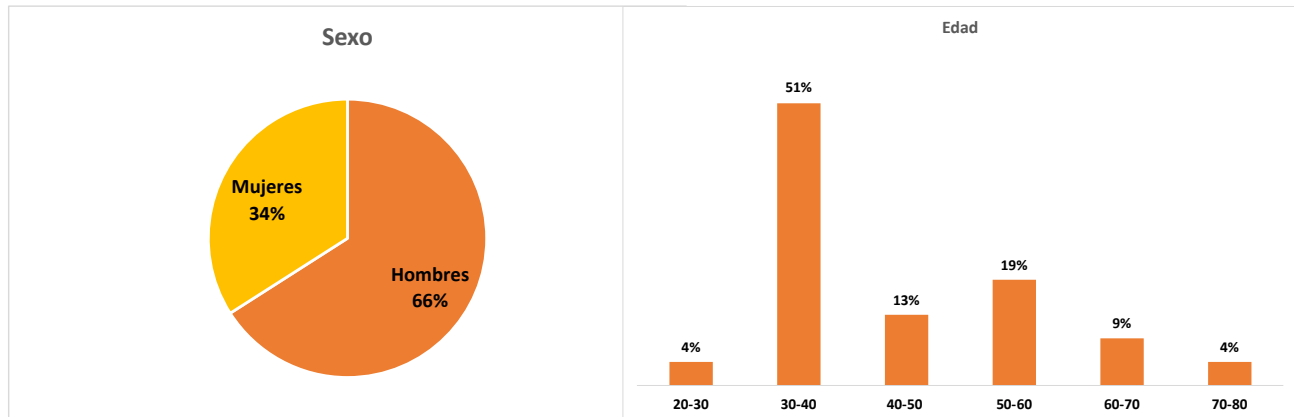
La *tercera ronda de recolección de información* tuvo un énfasis particular en empresas familiares, especialmente en potenciales sucesores que ya ocupan roles directivos dentro de las organizaciones, o bien, que ya actúan en carácter de directores generales. Delimitamos aún más los criterios teóricos de nuestra muestra con el objetivo de indagar más en la estructura de las empresas familiares de la región con un especial interés en cómo se institucionalizan o no los procesos de inversión social de las segundas o terceras generaciones. La Tabla 2 resume los criterios de muestreo de acuerdo con las rondas de recolección.

Tabla 2. Énfasis de muestra en rondas de recolección de datos

Ronda de recolección	Énfasis para selección de muestra
Ronda 1	Grupo 1: Participantes catalogados como “pro-sociales” por su involucramiento en plataformas de inversión social. Grupo 2: Participantes seleccionados de forma aleatoria de bases de datos de egresados de IPADE Business School.
Ronda 2	Participantes seleccionados con criterios de muestreo de “bola de nieve” a partir de las informantes de ronda uno de recolección.
Ronda 3	Énfasis en empresas familiares, especialmente con generación de sucesores.

Características descriptivas de los participantes y sus organizaciones

En total participaron 47 miembros de la comunidad empresarial de Jalisco o bien, actores relacionados con la inversión social del Estado (por ejemplo, actores del sector social o educativo). La Ilustración 2 representa la distribución por sexo y por rangos de edad de la muestra. Respecto al sexo, 34% de las informantes eran mujeres y 66% hombres. En lo que concierne a la edad, el grupo con mayor representatividad fueron los informantes de 30-40 años. Esto se explica por el muestreo teórico de la ronda tres de recolección de datos en la que se buscó profundizar en el fenómeno de la inversión social desde la perspectiva de empresas familiares. El resto de los rangos de edad fueron representados de forma consistente con una distribución normal con tendencia a grupos de edad entre 40-60 años. Esto se explica por ser un estudio que buscaba explorar las percepciones de tomadores de decisiones, dueños o directivos de empresas.

Ilustración 2. Perfil de la muestra: sexo y edad

En total participaron 37 organizaciones de Jalisco. Algunas con operaciones a nivel nacional o incluso internacional, pero con una parte importante de su cadena de valor en la región. Respecto a las características de las organizaciones que representan los participantes de este estudio, la Ilustración 3 muestra que 59% tienen vínculo con empresas familiares. Esto es consistente con las estructuras En Jalisco aproximadamente 56% de las empresas se autodefinen como empresas familiares¹². El resto de las organizaciones que participaron en el estudio son corporativos nacionales o transnacionales (15%), fundaciones (15%) o emprendimientos (11%).

¹² Gobierno del Estado de Jalisco. (2023). A dos años de la pandemia, establecimientos mejoran sus ventas, revela encuesta de IIEG.

<https://www.jalisco.gob.mx/es/prensa/noticias/145383#:~:text=Este%20estudio%20encontró%20que%20el,a%20frente%20del%20negocio%20actualmente.>

Ilustración 3. Perfil de la muestra: características de las organizaciones



De forma consistente con la representación de las industrias en la región, 32% de los participantes del estudio provienen de la industria agroalimentaria. Los participantes aportan a distintos eslabones de la cadena de valor, algunos más cercanos al sector primario, otros más cercanos al procesamiento y distribución. Aquellos con mayor cercanía al sector primario lo hacían evidente en sus preocupaciones respecto al entorno social y ambiental de Jalisco (ver segmento de Hallazgos). Por su parte, 23% de los participantes del estudio están involucrados en el sector social. Al tratarse de un estudio cualitativo, y seguir un “muestreo-teórico” como ya se mencionó, interesaba al equipo de investigación incluir las perspectivas de quienes están involucrados en el entorno de la inversión social. Otros giros incluidos fueron el tecnológico, transporte, salud, textil, entre otros.

Ilustración 4. Perfil de la muestra: giro de las organizaciones



Respecto al rol que ocupan en las organizaciones, 36% de los participantes al momento de la recolección de datos eran los directores generales de las empresas, la mayoría de estas empresas familiares. Otro 34% cumplían un rol como directivos corporativos de alto nivel en empresas o fundaciones de la región. Por otro lado, 19% hoy tienen un rol en algún órgano de gobierno de la organización (rol en el consejo, presidente, o bien, ya no tienen vínculo directo con la gestión de la organización, pero son fundadores de esta). Por último, 11% de la muestra se desempeñaban como directores emprendedores. Es importante mencionar que, de los 47 participantes de este estudio 11 tienen su propia fundación, o bien, son consejeros o cumplen alguna fundación de impacto en la región además de sus labores como directivos en sus empresas.

Ilustración 5. Perfil de la muestra: puesto de informantes

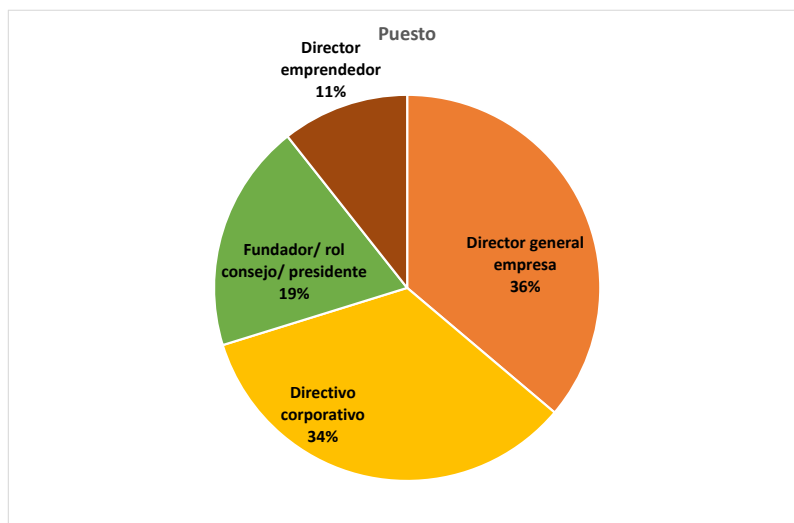
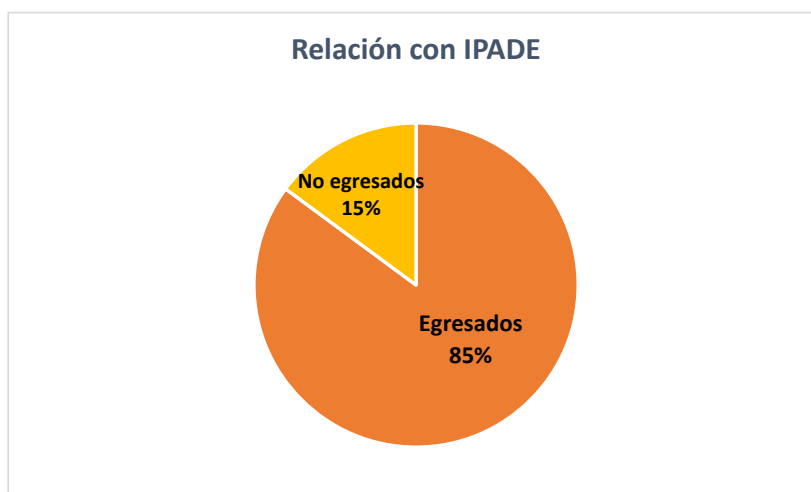


Ilustración 6. Perfil de la muestra: Relación con IPADE



Finalmente, de la muestra de participantes de las tres rondas de recolección, 85% han tomado algún programa del IPADE Business School, 15% no lo han hecho, pero de alguna forma son cercanos a la organización.

Limitantes

Como cualquier otro estudio, esta investigación no está exenta de limitantes en su diseño. A pesar de ser un estudio de corte cualitativo, la muestra está sesgada por provenir principalmente de las redes inmediatas del IPADE Business School. Los participantes cumplen con las características teóricas requeridas para resolver las preguntas de investigación de este estudio (son tomadores de decisiones, de organizaciones medianas y grandes de la región de Jalisco, son dueño, sucesores o altos directivos etc.) sin embargo, es importante considerar que el núcleo de contactos está limitado a las redes del IPADE.

Otra limitante es que, aunque muchos de los hallazgos pueden respecto a la cultura filantrópica, niveles de involucramiento y percepciones generales respecto a la innovación social son transferibles a otros contextos, al tratarse de un estudio inductivo, focalizado al contexto de Jalisco, los hallazgos están limitados a las percepciones de la comunidad empresarial de Jalisco.

Hallazgos

En la siguiente sección se describen los hallazgos más relevantes de las tres principales dimensiones de análisis de este estudio: nociones de comunidad empresarial de Jalisco, percepciones respecto a las manifestaciones de involucramiento social de la comunidad empresarial (limitantes y motivaciones) y las recomendaciones de la iniciativa privada (IP) para hacer factible posibles plataformas de inversión e impacto social. La Tabla tres resume las categorías y subcategorías de los hallazgos.

Tabla 3. Resumen categórico de dimensiones de hallazgos de estudio

Categoría	Sub-categorías
Cultura y noción de comunidad empresarial de Jalisco	<ul style="list-style-type: none"> • Definiciones • Preocupaciones • Fronteras de comunidad <p style="text-align: center;"><i>Arquetipos</i></p>
Percepciones de involucramiento del empresariado en esferas sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Manifestaciones • Motivaciones • Obstáculos <p style="text-align: center;"><i>Porqués</i></p>
Potenciales plataformas de inversión social	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo ejecutar • Carácter instrumental • Camino hacia adelante <p style="text-align: center;"><i>Recomendaciones desde IP</i></p>

Dimensión 1: Definiciones y nociones de la comunidad empresarial de Jalisco

Desde el inicio de las conversaciones de este proyecto de investigación se resaltó la importancia de profundizar en cómo se auto-percibe la comunidad empresarial de Jalisco. El objetivo era entender qué les preocupa socialmente, cuáles son las fronteras organizacionales de esas preocupaciones y cuáles son las dinámicas preponderantes de su quehacer como comunidad empresarial. El punto de partida de estas conversaciones fue las distintas nociones de comunidad entendida desde la literatura del *management*. La Tabla 4 muestra algunas definiciones representativas del concepto de comunidad desde la literatura de dirección de empresa. Lo que resalta son las múltiples perspectivas desde las que se puede entender el concepto de comunidad; como un espacio físico, como colectivos de interés, como lazos comunes desde

la historia, la cultura, entre otras. Para efectos de los objetivos de investigación de este proyecto era importante conocer los anclajes conceptuales desde los cuales los empresarios y directivos de la región de Jalisco construyen su entendimiento de comunidad.

Tabla 4. Definiciones de comunidad desde la literatura en dirección de empresas

Autores	Definiciones
Marquis & Battilana (2009)	Un nivel de análisis local correspondiente a las poblaciones, organizaciones y mercados ubicados en un territorio geográfico y que comparten, como resultado de su ubicación común , elementos de la cultura local, normas, identidad y leyes .
Arenas, Murphy, & Jauregui (2019)	Lazos fuertes , delimitados geográficamente, modelos mentales ligados a tradiciones e identidades de larga data, significados comunes .
Dunham, Freeman & Liedka (2006)	Desde el enfoque de la teoría los grupos de interés identifican cuatro subcategorías de comunidad: a- Comunidad de lugar : proximidad física b- Comunidad de interés : en términos de propósito y área de enfoque c- Grupo de defensa virtual : sentido de identidad oposicional d- Comunidad de b: grupos de trabajo profesionales unidos por un sentido de intereses compartidos
Marti, Courpasson, & Dubard Barbosa (2013)	Las comunidades como entornos institucionales: a- Como entornos geográficos locales : las variables geográficas influyen en cómo los factores locales crean variaciones en los comportamientos de las empresas mediante tres mecanismos institucionales, regulativo, socio-normativo y cultural cognitivo. b- Comunidades como contextos de competencia : comunidad como medio para ayudar a la agrupación local de industrias para aumentar la motivación. c- Comunidad como mecanismo social y relacional (mucho menos estudiado), comunidad como sistema relacional. Elementos relacionales que influyen en la formación de rutinas.

Fundamentos y fronteras de la definición de comunidad empresarial en Jalisco

Los negocios se dan si eres el “compa” de alguien. Si tú llegas a este ecosistema y no eres de Jalisco, ni de Jalisco, por ejemplo, de Guadalajara, es muy difícil entrar a esos círculos. El mexicano en general te acoge “mi casa es tu casa”, pero el tapatío tiene su burbuja de amigos de toda la vida. Me impresiona, como que crecen juntos. Crean lazos de amistades leales entre ellos. Son círculos

muy cerrados. A alguien que llega de México, pero de otra ciudad, le es muy difícil integrarse dentro de la sociedad tapatía.

Están los los de “toda la vida”, ¿no? Que inclusive ellos mismos así se definen, empresas familiares, claro, eh, a lo mejor segundas terceras generaciones. Las cosas así se han hecho y así las hacía el abuelo y no le pueden mover mucho. Otra categoría somos los neo, los neo empresarios. Que son producto del auge económico de Jalisco de los últimos. 2030 años, entonces innegable, pues estando aquí inmersos.

La empresa tradicional se define de forma circunstancial, los nuevos pueden ser empresas que facturen más, pero son 3 personas. Y lo he visto claro, no parece ser parte del mismo segmento Dulces de la Rosa que las 3 personas que están haciendo un servicio de backers para poder desarrollar mejor en ambiente Linux en la nube de Google. Son empresas que no se hablan. A pesar de que ambas tienen un rol que tienen una está más aterrizada en una comunidad y otra está viviendo en otra.

Yo como empresario quiero primero impactar a la gente que quiero impactar. No a alguien que no veo. Al que está aquí cerca. Quiero impacta a los empleados y a sus familias. Y creo que por eso no estamos listos. Sí impulsaría a una estructura como estas a ayudar a que haya una relación. Le cobro por administrar a una empresa su fundación, y la ayudo a estructurarlo, pero el primer paso es empresa-fundación. Como en todo, en pasos.

sí va a corto plazo. Esa desconfianza con su entorno, con sus hijos; decir seré y me moriré como un negocio de familia, no institucional. Le tienen temor a lo institucional. Cada vez se ve más, obviamente, pero para el tamaño de tanto empresario que hay en Jalisco, deja mucho que desear para que se convierta en una forma institucional.

es una mina de emprendedores. El 90% de mis amigos lo son. Desde el micro, hasta los que ya tienen cosas mucho más formales. Es la visión de no querer ser empleado, querer tener tu empresa, pero también es muy raro que quieran crecer. Les gusta hacer todo. Ellos mismos facturan, hacen los presupuestos, construyen. Toman todo completo. Veo mucho eso. Piensan que crecer es quedarse con todo.

Es más de conocimiento, saber encauzar, de generar un ecosistema y que realmente pueda servir, por ejemplo, a una industria. Por ejemplo, para la industria aguacatera, que es la que va a dejar seco al Estado. ¿Qué se puede hacer? Hay fondos importantes de agua, e ir viendo cómo hacer un proyecto sustentable, porque vienen muchas certificaciones.

Arquetipos empresariales de involucramiento social de la comunidad empresarial de Jalisco

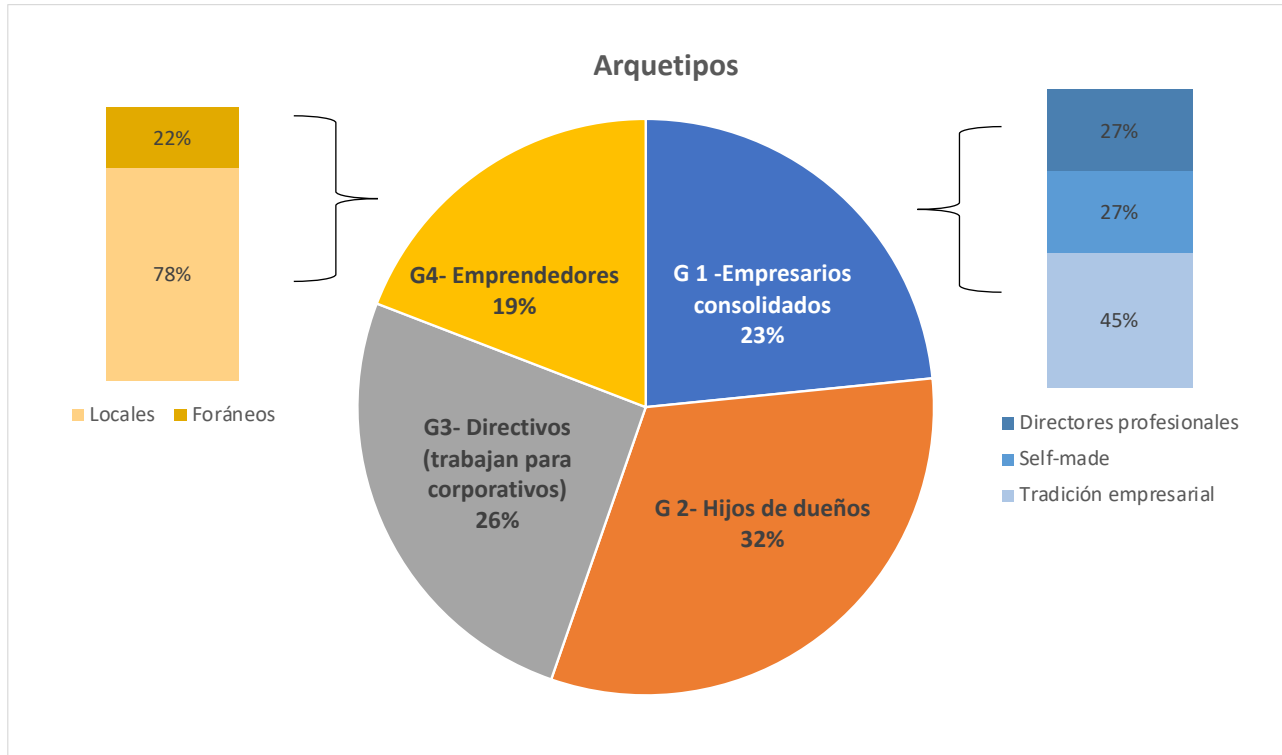
A partir de las caracterizaciones hechas por el sector empresarial de las implicaciones de ser miembros de esta comunidad, el proceso de análisis de los datos recabados nos llevó a identificar cuatro arquetipos, perfiles de miembros de la comunidad que influyen en cómo se manifiesta el involucramiento social del sector privado. Estos arquetipos no son excluyentes ni exhaustivos, sino que representan una forma de ordenar la composición de la comunidad empresarial de acuerdo con los niveles, tipos, manifestaciones, obstáculos e incentivos para la inversión social en el Estado.

Tabla 5. Definición de arquetipos de miembros de comunidad empresarial

Arquetipos	Definición
<p>G1: Empresarios consolidados</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Tradicional empresarial 1.2. <i>Self-made</i> 1.3. Directores profesionales 	<p>Se refiere a los empresarios con grandes trayectorias en la región. Pueden o no pertenecer a empresas familiares. La mayoría coincide en identificar a estos empresarios como referentes para la comunidad empresarial, como líderes de núcleos o “clanes”. Dentro de esta categoría se identificaron tres subcategorías: los tradicionales empresariales (suelen provenir de una tradición de empresas familiares de varias generaciones); los “self-made”, es decir quienes han logrado fundar y hacer crecer sus organizaciones al punto de hoy ser reconocidos por la comunidad empresarial como referentes; y los directores profesionales, cuyo reconocimiento surge de su capacidad de gestión de organizaciones grandes (muchas multinacionales) que los ubican con un margen de influencia importante en la región.</p>
<p>G2: Hijos de dueños</p>	<p>Se refiere a potenciales sucesores de las empresas familiares de la región. Algunos ya han asumido la dirección de las organizaciones otros están en proceso de formación para asumir la dirección en un futuro cercano. Otros, si bien no ocupan la dirección general de la empresa, ocupan puestos directivos de peso en la organización.</p>
<p>G3: Directivos profesionales (trabajan para corporativos)</p>	<p>Un tercer arquetipo detectado son los directivos que no necesariamente son miembros de la estructura familiar, o bien, pertenecen a organizaciones que no son empresas familiares pero que tienen capacidad de decidir sobre los recursos, estrategia y operaciones de las organizaciones a las que pertenecen. Su <i>expertise</i> suele ser más técnico.</p>
<p>G4: Emprendedores</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Emprendedores locales 4.2 Emprendedores foráneos 	<p>Finalmente, una última categoría de arquetipo detectada son aquellos miembros de la comunidad empresarial que surgen a partir de sus propios emprendimientos. Se detectaron varios en el sector de tecnología. Dos subcategorías que surgieron de este arquetipo son los emprendedores locales y los foráneos.</p>

La Ilustración 7 a continuación representa la distribución de la muestra de participantes de acuerdo a los arquetipos detectados. El 23% pertenece al grupo “Empresarios consolidados”, 32% son “Hijos de dueños”, 26% son “Directivos profesionales” y 19% “Emprendedores”.

Ilustración 7. Distribución de muestra por arquetipos de involucramiento social



A continuación se presenta la codificación de las caracterizaciones, fortalezas, debilidades y preocupaciones sociales por arquetipo.

Tabla 6. Codificación percepciones comunidad empresarial por arquetipo

	Caracterización empresarios	Fortalezas	Debilidades	Qué preocupa
G1	<p>Tipologías*</p> <ul style="list-style-type: none"> Las grandes son de afuera Los de ZM y lo de afuera Los de los Altos y los otros <p>-Reglas de juego de empresa familiar - Nueva generación menos apegada al dinero - Aquí son discretos, no se muestran -Operamos en grupos, asociaciones</p>	<p>-Referencias de visión humana -Referencias de espiritualidad -Sentido social -Emprendimiento</p>	<p>-No hay visión -No somos capaces de hacer empresa -Nos conformamos con vivir; no con hacer empresas que trasciendan -"no hay grandes empresas" -Falta cultura corporativa/institucionalización -Cerrados -Poca unión -Individualistas</p>	<p>-Seguridad -Economía -Distribución -Desigualdad social -Rencor</p>
G2	<p>- Tipologías*</p> <p>-Circunstancial -Alcurnia -No preparado académicamente - Generación vieja "se impuso", generación nueva no</p>	<p>-Ingenio -Conservador -Nuevas empresas nacen con más visión -Se empieza a pensar en mediano y largo plazo, en qué te va a reeditar en un futuro</p>	<p>-En el cerco -No me meto más allá -No asumen riesgo -Poca visión -Mediocridad -Poca ambición -Individualista</p>	<p>-Seguridad -Insumos - Incertidumbre -Corrupción</p>
G3	<p>-Operan en núcleos, clanes -Cambios generacionales son sutiles</p>	<p>-Innovadores para su tiempo -Proactivos para producir capital -Núcleos se ayudan</p>	<p>-No se abren -Quieren ser como USA -Poca visión (miedo 94) -Codos -Persinados -No piensan en duración de la empresa -Siempre se queja</p>	<p>-Mano de obra -Seguridad</p>

<p>G4</p>	<p>-Tipologías</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tradicionales y “neo-empresarios” <p>-Cambios son radicales: nueva generación de empresarios</p> <p>-católicos</p> <p>-Reglas de empresas familiares</p> <p>-Núcleos: tienes que saberte ubicado socialmente a quien conoces en qué círculo estas</p>	<p>-Abiertos a ayudar</p> <p>-Humilde</p> <p>-Los pocos que se involucran, lo hacen bien</p>	<p>-Poco riesgo</p> <p>-Miedo a que los copien</p> <p>-Cerrados</p> <p>-Desconfiados</p> <p>-Cómodos</p> <p>-Poca exposición a lo “diferente”</p> <p>-Corto plazo</p> <p>-Egoístas</p> <p>-Poca institucionalización</p> <p>-Siempre se queja</p> <p>-falta liderazgo</p>	<p>-Mano de obra</p> <p>-Seguridad</p>
------------------	--	--	---	--

Dimensión 2: Percepciones de involucramiento del empresariado en esferas sociales

Tabla 7. Codificación de manifestaciones, catalizadores y obstáculos de involucramiento por arquetipo

	Manifestaciones	Catalizadores/	Obstáculos
G1	<ul style="list-style-type: none"> -Fideicomiso de Seguridad Pública -Diplomado para certificado ESR -Vivienda (desde gobierno) -Agua (desde gobierno) -Prácticas empresa; ej: Escuela de Cerámica -Su propia fundación -Patronatos -Consejos -Donativos 	<ul style="list-style-type: none"> -tiene que haber alguien que "pida" -sentirse desafiados -puntos de encuentro -sensibilización -acceso a plataformas afuera de sus núcleos -Referentes familiares -Crisis -Dar visibilidad a la ayuda -Sentirse parte de las decisiones -Educación 	<ul style="list-style-type: none"> -Solo nos piden dinero -No somos generosos -Poca profesionalización -No hay marcos (desaparición IJAS) -RS es marketing/solo motiva dinero -No se conoce -No se genera praxis -No nos conectamos -Gobierno acá y yo allá -Poco involucramiento -Poco liderazgo -Pocos referentes -Inconsistencias -Lo haces por cumplir
G2	<ul style="list-style-type: none"> -Empresa social -Participar en patronato -Miembros de comités en Cámaras -Patrocinios -Nuevas plataformas y temas 	<ul style="list-style-type: none"> -Patronatos activos/ "fuera de la caja" -Consejos que funcionen -Asumirse responsable -Me pidió un contacto, "voy por relaciones" -Gobierno reciente 	<ul style="list-style-type: none"> -RS no se percibe; solo por retorno -RS es hacer empresa y listo -Poca participación -Te pierdes en burocracia - Poca generosidad -Sector no es contrapeso -Nuevas generaciones "no le entran" -No hay sentido de urgencia -No hay recursos -Patronatos inactivos -No hay sucesiones en sector social -No hay suma de esfuerzos -No tenemos agencia
G3	<ul style="list-style-type: none"> -Filantropía tradicional -Departamentos de RS y Sostenibilidad institucionalizados -Labor local desde la empresa -Trabajos de "gremios" empresariales 	<ul style="list-style-type: none"> -Afecta modelo de negocios -Mandato gobernador -Necesito capacitar a mi gente -Dinero (corto plazo) -Diálogos (largo plazo) -involucrar a mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta noción de la realidad -No se desafía cultura de base -Mundos no interactúan -Sigue habiendo resistencia -Cambios de gobierno -Quieren ver resultado en algo cercano

G4	<ul style="list-style-type: none"> -Modelos a favor del medio ambiente -Preocuparse por desechos -Participación en organizaciones con preocupaciones colectivas -Asesoría filantropía 	<ul style="list-style-type: none"> -Por protección -Por conciencia personal -Proyectos serios y transparentes -Imagen -Referentes – “causa de mi compadre” -Educación familiar 	<ul style="list-style-type: none"> -No hay conciencia -Desconfianza -Cada uno con su causa -No involucrar activamente -Falta liderazgo -Falta alinearlo a la industria
----	---	--	--

Quizá porque siempre se vio el tema de política y de gobierno como muy separados. Aquí en Jalisco. “No te metas en la política sucia” y “el tema social es tema del gobierno, no de nosotros”. No obstante, existía cierta conciencia social por los valores, pero no una por la que se entendiera lo que está sucediendo en México. Los empresarios no entendemos por qué llegó Manuel López Obrador al gobierno, por qué llegó Morena y por qué sigue con esa alta popularidad. No hemos analizado el por qué.

Hay dos caminos: está el empresario que funda la asociación civil y dice, “quiero hacer esto porque mi esposa está enferma porque “x” razón y le mete lana porque tiene ese problema y creo una fundación” que normalmente pasa. La otra es como nosotros, que dices “aquí hay un pedo, hay que entrarle” pero que no te mueve nada en particular, sino sólo en el ver que hay un pedo

En mi sector, por ejemplo, vamos a ser frutas, hay buena tierra, hay gente, pero no ven a la persona como un ser humano, al trabajador, lo ven como un recurso. No lo ven como un todo global. Se están acabando los recursos y hoy por ejemplo veo a muchos empresarios que no se están dando cuenta que, sacando los recursos como lo están haciendo, se están terminando, y la sostenibilidad y la durabilidad de su negocio, está en riesgo. Siento que les falta esa visión a los más grandes. Los jóvenes sí tienen un poco más de apertura.

Cuando dan dinero, los empresarios quieren ver el resultado en algo cercano a ellos. Todo se hace en Guadalajara, en el Cerro del 4, y es importante porque es una zona muy compleja, pero la verdad es que un empresario jalisciense jamás ha ido al Cerro del 4, creo que apenas sabe dónde está. Eso es lo primero, no lo ven. Segundo, muchos se enfocan en la zona metropolitana, y al final hay muchas empresas que están en las zonas rurales, porque Jalisco tiene una base agrícola muy fuerte. En nuestro caso, por ejemplo, fue muy difícil encontrar ONGs, o grupos que quisieran venir a nuestras zonas de operación a trabajar con nosotros... Me parece entonces que este es otro reto. La primera, que no se ven sus acciones, por donde están los proyectos. No sé si aquí es hacer como un mitad-mitad, meter el dinero donde sí se necesita, porque en Cerro del 4 sí se necesita, pero también tener acciones que pueden ser más fáciles de ver para los empresarios, ir a sus zonas de producción no forzosamente agrícola, pero donde tengan sus empresas de cuero, por ejemplo. Que haya un factor local.

Dimensión 3: Potencial plataforma de inversión social

Tabla 8. Codificación por arquetipo de las propuestas respecto a plataforma de inversión social

	Reacciones positivas a plataforma de inversión social (qué emociona)	Reacciones negativas a plataforma de inversión social (qué preocupa)	Propuestas de IP para catalizar procesos desde plataformas de inversión social
G1	-Me hace mucho sentido -Buena fama, confiabilidad -Ambicioso - Me ahorra la burocracia	-Sustentabilidad a largo plazo -La gente no quiere dar dinero -Necesitan más aliados	-Necesitamos unirnos -Involucrar academia -Involucra a empresas medianas -Foro, evento, relevante y creativo que “emocione” -Proyectos concretos -Fortalecer el gobierno corporativo
G2	-Me ahorra la burocracia	-La gente no quiere dar dinero -Combinar individualismo, conservadurismo y “falsa modestia” -Hay muchos haciendo lo mismo	-Involucra a empresas medianas -Aprovechen doble moral
G3	-Se puede vincular filantropía a sus propios empleados	-Percepciones filantropía -Actúan fuera de la legalidad	-Ir con el líder del clan -Vínculos claros con la duración de la empresa
G4	- Interés en modelo de fondos de inversión	-si no está alineado con modelo de negocios, no sirve -No hay dinero - Poco interés -¿Le atinan a problema real de empresarios? -Los mecanismos modernos no están	-Empresas medianas (bajen el <i>ticket</i>) -Darse a conocer de formas creativas -Capitalizar <i>mid-life-crisis</i> de los "neo-empresarios" -Capitalizar "falsa-modestia" -Innovar en formato, discusión -Los grandes ya tienen sus causas, hablemos a los nuevos -Desafiar sus núcleos -Nivel de involucramiento como premio

Foros que potencien: Porque hay foros, los famosos foros de empresarios, grupos pequeños que platican a puerta cerrada y con discreción, temas de empresa, pero enfocados en lo económico. De temas sociales, nada. ¿Por qué no hacer un gran foro en el IPADE, de empresas con

preocupación social?, y luego la formación y traer más gente. Hacer un movimiento. Eso podría funcionar muy bien.

Necesitamos unirnos: Si esa labor estuviera en mí, yo me aliaría con el IPADE, para enseñar a la gente, para sensibilizarla. Necesitamos unirnos en un gran proyecto donde podamos compartir mejores prácticas, donde podamos sumar los proyectos. Tener esfuerzos más interesantes

antes era la excusa del dueño de la empresa, que hacía su pequeña Fundación, y al principio todo el mundo jalaba y daba dinero, pero los empresarios ya están buscando tener impactos mucho más concretos y sostenibles. Está comenzando a estar el concepto de “cómo hacer que dure el impacto que hacemos”. Entonces puede ser que el discurso filantrópico ya no jale tanto y deban ligarlo al modelo de negocio de la empresa, como “ayúdame con este dinero y tu impacto se va a reflejar también en la durabilidad de tu empresa. Por ahí podrían empujarlo.

... para que un clan te haga caso, deberías encontrar y aliarte con el líder del clan... si te acepta, te abren las puertas, porque lo que hacen los demás es seguir al líder del grupo, de la cadena, de lo que representas, de la Cámara. Mientras no logre la confianza de uno, es difícil.

Conclusiones y el camino hacia delante

Cambios de narrativas

Este estudio reflejó que las narrativas respecto a la inversión social están cambiando. Cambios generacionales, nuevas tendencias de impacto, han modificado la forma en la que se percibe, diseña, implementa y evalúa inversión social en la región. Destacó la urgencia de desasociar el tamaño de empresa con el espectro y nivel de impacto de esta y la necesidad de resignificar la lógica donativo.

Existen dobles narrativas, contradicciones de cómo puede “ordenarse” lo social. Por un lado, hay un miedo a lo institucional, pero, por otro lado, se exige transparencia y articulación. Es decir, existe un miedo a perder control, pero una exigencia de liderazgos colectivos y articulación.

Las nuevas generaciones y los arquetipos directivos y emprendedores tienen nuevas visiones y deben ser capitalizadas. Sus nociones de riesgo son más ambiciosas y tienen una percepción más profunda de lo que le “duele” al empresario, son los que tienen se cuestionan fronteras del impacto de sus organizaciones.

Nuevos referentes

El equipo de investigación de este proyecto no dejó de sorprenderse a lo largo del proceso de recolección y análisis de datos del ímpetu de la comunidad empresarial por proponer nuevos esquemas y referentes para la inversión social en el Estado. Esto requiere darle visibilidad lo que sí se hace, para que no siempre “sean los mismos”. Aunque se sigue creyendo en la importancia de tener líderes de los núcleos existentes, también es importante tener nuevas inyecciones de liderazgos en temas sociales.

Expandiendo fronteras

Fue recurrente la idea de que la comunidad empresarial de Jalisco “es cerrada”. Esta expresión iba acompañada de un deseo por expandir los espacios de encuentro, aprovechar núcleos existentes y redefinir nuevos núcleos. Esto implica que es importante entrar por puertas colectivas en las que ya exista credibilidad, sin dejar de crear nuevos puntos de encuentro.

Espacios de diálogo, intercambio

Alineado al punto anterior, parece que es de central importancia que se siga trabajando en la creación de lenguaje común, donde los momentos de reflexividad colectiva permitan continuar profundizando en los mecanismos que llevan a esquemas de participación más efectivos y duraderos.

Futuras líneas de investigación

Este estudio representa el primer paso para continuar explorando la cultura empresarial de la región. A partir de este estudio, se busca seguir profundizando en cómo influye no solo el arquetipo sino el tipo de industria. Se seguirá indagando también en el componente de la empresa familiar a través de estudios longitudinales que permitan identificar cambios a lo largo del tiempo.

Referencias

- Arce, R. (2014). *Fundaciones comunitarias en México: nuevos aportes para el desarrollo local. Reporte de Investigación*. Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector A.C.: Ciudad de México.
- Arenas, D., Murphy, M., & Jáuregui, K. (2019). Community Influence Capacity on Firms: Lessons from the Peruvian Highlands. *Organization Studies*, 1(29).
- Colinvaux, R. (2017). Donor advised funds: charitable spending vehicles for 21st Century Philanthropy Organizations. *Washington Law Review*, 92(39), 39–86.
- Corbin J., Strauss A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Sage.
- Dunham, L., Freeman, R. E., & Liedtka, J. (2006). Enhancing Stakeholder Practice: A Particularized Exploration of Community. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 23–42.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Heist, H. D., Farwell, M. M., Cummings, B. F., Cnaan, R. A., Andrews, E., & Shamash, R. (2021). Understanding the Donor-Advised Fund Giving Process: Insights From Current DAF Users. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Heist, H. D., & Vance-McMullen, D. (2019). Understanding Donor-Advised Funds: How Grants Flow During Recessions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(5), 1066–1093.
- Kreiner, G. E. 2016. Tabula Geminus. A “Both/And” Approach to Coding and Theorizing. In Elsbach, K. D. & Kramer, R. M. (Eds.), *Handbook of Qualitative Organizational Research, Innovative Pathways and Methods* (pp. 350–361). London: Routledge.
- Llano Cifuentes, C. (1995). *El nuevo empresario en México*. Fondo de Cultura Económica: Ciudad de México.
- Marquis, C., & Battilana, J. (2009). Acting globally but thinking locally? The enduring influence of local communities on organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 29, 283–302.

- Marti, I., Courpasson, D., & Dubard Barbosa, S. (2013). "Living in the fishbowl". Generating an entrepreneurial culture in a local community in Argentina. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 10–29.
- Mendoza, M. (coordinadora editorial). (2013). *Don Pablo Jiménez Camarena. Bienhechor y visionario*. Laboratorios Sophia S.A. de C.V.: Guadalajara, Jalisco.
- Neal, M. (2017). "Learning from poverty: why business schools should address poverty, and how they can go about it," *Academy of Management Learning & Education*, vol. 16, no. 1, 54-69.
- News, I. (2021). Data shows surge in contributions, grantmaking at nation's donor-advised funds. *Nonprofit Business Advisor*, 2021(380), 6–8.
- Parker, C., Scott, S., and Geddes, A. (2019) *Snowball Sampling*. SAGE Research Methods Foundations.
- Schwarz, Gavin & Stensaker, Inger. (2016). Showcasing phenomenon-driven research on organizational change. *Journal of Change Management*. 1-20.
- Trobe, R. (2013). *A qualitative study of what motivates young adults of the millennial generation toward philanthropy* [Doctoral dissertation]. Wright Institute.
- National Philanthropic Trust (NPT). (2018). *2018 Donor-advised fund report*. Jenkintown, PA: Author.

Anexos

Anexo 1. Supuestos fenomenológicos del diseño metodológico del proyecto

Tabla 9. Supuestos fenomenológicos del diseño metodológico del proyecto

Dimensión	Reflexiones equipo de Corporativa de Fundaciones
Lo que sabemos	<p>Estado actual del modelo de DAFs es indicativo de que no se ha alcanzado potencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Actualmente, no hay fondos suficientes para decir que es un “fondo que semaneja”. <p>Actualmente desde impACTA hay acceso limitado a tomadores de decisiones.</p> <p>Hay experiencias previas que indican que la gestión entre pares en un marco de transparencia en el contexto de Jalisco sí funciona para resultados de impacto social.</p>
Lo que no sabemos	<p><i>Factores endógenos</i></p> <p><u>Perfil</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la línea de base para la construcción de perfil <i>target</i> de impACTA? <ul style="list-style-type: none"> o ¿Es un proceso de evangelización versus un proceso de selección de donante? o ¿Debe haber un <i>pipeline</i> de perfiles, donantes, aliados para el modelo? ¿Cómo se construye? o ¿Qué segmentos existen en la composición de la masa crítica, potenciales donantes, aliados de Corporativa de Fundaciones? o ¿Hay “arquetipos” de empresarios <i>target</i>? - ¿Qué necesidades necesita ver satisfechas el donante? - ¿Qué tipo de incentivos funcionan? <ul style="list-style-type: none"> o ¿Fiscales? o ¿Existe una percepción de riesgo, temor, de no recibir un retorno por la inversión? o ¿Motivaciones sociales, de sentido de pertenencia? <p><u>Journey</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo hacer <i>journey</i> si es un producto boutique? <ul style="list-style-type: none"> o ¿En qué parte del <i>journey</i> sumamos a quién? <ul style="list-style-type: none"> o No hay claridad respecto a “qué sigue cuando dice qué” - ¿Cómo generar demanda? - ¿Cómo generar percepción de valor? <ul style="list-style-type: none"> o ¿Qué nivel de involucramiento quieren, valoran? - ¿Varía el <i>journey</i> dependiendo del perfil, sector, industria, generación?

	<p><u>Forma</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Hay un lenguaje más indicado para propiciar <i>engagement</i> para este tipo de procesos? ¿Cuál debe ser el rol del consejo?
<p>Lo que queremos confirmar (o refutar)</p>	<p><i>Factores exógenos</i></p> <p><u>Cultura empresarial</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Es en realidad, un problema de poca sensibilidad de parte del sector privado? <ul style="list-style-type: none"> o ¿Qué valores subyacentes explican por qué en México, específicamente Guadalajara, haya poca sensibilidad respecto al potencial valor de los DAFs? - ¿Cuál es la noción de comunidad del sector empresarial? ¿Cuáles son los criterios de proximidad? ¿Cómo se asumen ellos como parte de esa comunidad? En esta definición, ¿Cuáles son las dimensiones de tiempo del empresariado? - ¿Qué tipo de liderazgos influyen en la construcción de la cultura empresarial? <p><u>Percepciones inversión de impacto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son las características y necesidades del mercado de la inversión de impacto? <ul style="list-style-type: none"> o ¿Cuál es la noción de “impacto” del empresariado? o ¿Cuáles son las reglas del juego formales e informales que influyen en el involucramiento del empresariado en los sistemas de inversión de impacto?

Anexo 2. Guion simplificado estructura

Tabla 10. Guía de preguntas Fase 1 y Fase 2 de recolección

Categoría	Preguntas
Cultura y noción de comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hace único al empresariado de Jalisco? ¿Qué lo distingue? • Actualmente, ¿dirían que el empresariado de Jalisco es un empresariado activo en estrategias de impacto social? • ¿Definirían al empresariado de Jalisco como un empresariado preocupado por su entorno? ¿Hasta dónde se involucran? ¿Qué les duele? • ¿Cómo es el empresario de Jalisco “socialmente responsable”? ¿Quién es? ¿Cómo se involucra? ¿Qué lo mueve?
Definición de inversión de impacto e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué debería de incluir una inversión con este apellido: “de impacto”? ¿Cómo se mide esto? • ¿Qué motiva o desmotiva a un empresario a involucrarse en proyectos de inversión social? • Desde su perspectiva... ¿el empresariado de Jalisco hoy se involucra en estos temas? • ¿Cuál es el portafolio de avenidas para proyectos de inversión social que conocen en Guadalajara? • ¿Ustedes hoy se involucran activamente en alguna estrategia de impacto social? ¿Cuál? ¿Cómo? ¿Por qué lo hacen?
Potencial plataforma de inversión social	<ul style="list-style-type: none"> • El empresario que se involucra, ¿Cómo creen que prefiere involucrarse en estos temas? ¿Hacerlo directamente? ¿Hacerlo a través de un tercero? • ¿Qué los invitaría a ustedes a involucrarse en un proyecto como estos? ¿Qué esperarían a cambio? • Hoy en las empresas, ¿quién decide cómo se implementan estos temas? • ¿Algo más que nos falte considerar para entender cómo funciona este entorno?

Anexo 3. Tablas de citas representativas

Tabla 11. Citas representativas "noción de comunidad empresarial"

Temática de noción de comunidad empresarial: talón de Aquiles y fortalezas		
Categoría	Sub-categoría	Cita representativa
<i>Talón de Aquiles</i>	<i>Observador en un tono desconfiado</i>	<p>El pequeño empresario, que se arriesga y cuyo objetivo es, precisamente, conseguir un fin social y particular. Cómo con pocos recursos puede implementar sus acciones para lograr sus objetivos. Es un empresario muy observador y desconfiado.</p> <p>Es desconfiado en hacer sociedad. Es decir, él se encarga de hacer todo. Es como El Quijote con su Sancho Panza y no más; por eso se caracteriza en mucho por el pequeño empresario. No es como en Nuevo León o en el centro del país.</p>
	<i>Falta de institucionalidad</i>	<p>Sí va a corto plazo. Esa desconfianza con su entorno, con sus hijos; decir seré y me moriré como un negocio de familia, no institucional. Le tienen temor a lo institucional. Cada vez se ve más, obviamente, pero para el tamaño de tanto empresario que hay en Jalisco, deja mucho que desear para que se convierta en una forma institucional.</p> <p>Es una mina de emprendedores. El 90% de mis amigos lo son. Desde el micro, hasta los que ya tienen cosas mucho más formales. Es la visión de no querer ser empleado, querer tener tu empresa, pero también es muy raro que quieran crecer. Les gusta hacer todo. Ellos mismos facturan, hacen los presupuestos, construyen. Toman todo completo. Veo mucho eso. Piensan que crecer es quedarse con todo.</p>
	<i>Corto plazo</i>	Tengo un Consejo Consultivo de empresarios y ejecutivos de Monterrey y nos retan siempre a tener horizontes más amplios. Seguramente nos ven con horizontes más cortos, más conformistas, buscando privilegio por donde vivimos y tenemos mayor calidad de vida. Veo que en México y en Monterrey la cultura de trabajo es más fuerte que la nuestra.
	<i>Núcleos cerrados: fronteras</i>	<p>Aquí los negocios son más por contacto: el primo, el amigo, el hermano, el vecino. He visto en otros Estados que es como más seco. Aquí es como más familiar.</p> <p>Es de hecho muy familiar. Desafortunadamente la mayoría de mis conocidos son de fuera. Hay mucho la idea de que si no vienes junto con alguien desde la escuela, de pequeño, es muy difícil entrar a</p>

		<p>ciertos círculos. Como empresaria me es más fácil hacer negocio en la Ciudad de México que aquí.</p> <p>Eso no nos permite tener más apertura en cosas diferentes. Siempre estás con los mismos.</p> <p>es muy fácil vender, hacer negocio pequeño, pero nunca sacar el jugo ni de la capacidad intelectual, de lo que es hacer negocio, hacer una empresa. No ven más allá. Les parece una ventaja ser cerrado, te abre la puerta a que lo hagas a tu ritmo, pero te la cierra para muchas cosas.</p>
	<i>No sabe hacer comunidad</i>	<p>Hago menos comunidad. Por eso el que haya tanto empresario pequeño.</p> <p>Llega un momento en que no estoy aportando a la comunidad, estoy afectándola. Que se dé primero la comunidad y luego el producto, quizá no siempre esté en la mente del empresario. No veo mucho ecosistema tapatío interactuando</p>
	<i>Poco riesgo</i>	<p>Aquí es más como que ya tengo esto, de esto voy a vivir y no me muevo porque siento cierta estabilidad en este negocio</p>
	<i>Visión de lo tangible, lo próximo lo inmediato “regresan a la tierra”</i>	<p>Todo el dinero lo invierten en tierra. Es común en las grandes empresas tapatías que mucho dinero se vaya a tierra más que a otra cosa, y arman un portafolio inmobiliario muy grande, que puede llegar a sobrepasar el valor de la empresa en algún momento. O tienen tequileras. Se van a la tierra. Como que crean riqueza, y en lugar de pensar en un riesgo industrial, en uno tecnológico, en algo que vaya más allá en términos intangibles, regresan a la tierra.</p>
	<i>Rol de la memoria</i>	<p>Es desconfiado también por las experiencias de crisis anteriores, quiere deber lo menos posible a terceros. Irse al financiamiento barato de proveedores.</p>
<i>Fortalezas</i>	<i>Núcleos aspectos positivos: familiaridad</i>	<p>Aquí es como si fuéramos más pueblito, más ranchito. Todos nos conocemos, hay más facilidad de saber con quién estás tratando, el <i>background</i>, para saber si vas por buen camino o te estás metiendo en algún problema con un proveedor o cliente. De alguna manera conoces a alguien que conoce a alguien y está todo en familia.</p>
	<i>Equilibrio de vida</i>	<p>Trabajas mucho, pero tienes una vida además del trabajo. Conozco gente que vive y trabaja en México y el ritmo parece insostenible por más de cinco o seis años. Nuestro equilibrio es más moderado.</p>
	<i>Creatividad</i>	<p>Nuestra es una región muy emprendedora y creativa. Siento que hay muy buena arquitectura, además de un desarrollo tecnológico muy bueno, diseño textil, diseño de toda la parte de indumentaria y</p>

		vestimenta muy buena. Es una ventaja que tenemos en esta región, como que somos tradicionalmente artesanos, creadores y esto ha sido capitalizado por muchas personas
--	--	---

Temática de noción de comunidad empresarial: preocupaciones de comunidad empresarial		
Categoría	Sub-categoría	Cita representativa
<i>Fronteras internas</i>	<i>Calidad de vida del trabajador</i>	<p>Lo que estamos viendo en el empresariado de Jalisco, desde esta perspectiva, es una transición del empresario tradicional, te diría paternalista, más enfocado en el negocio y quizá el buen trato de la gente, del trabajador, hasta el que ve que no solo es importante la retribución económica del trabajador, que comienza a preocuparse por ver que haya un desarrollo de la persona. Comienza a preguntarse si sus trabajadores tienen la calidad de vida que se esperaría”</p> <p>¿Además de esa retribución económica a trabajo entregado, qué tal su vida personal, familiar, qué tal su nivel de vida? No hay estructuras, no hay mecanismos. Está el tema ahí, pero por lo menos en lo que a mí me toca ver, no hay todavía las soluciones”</p> <p>Si mi gente está más contenta y preparada. ¿Qué pasa si los preparo más? El costo de rotación en la industria es muy alto, así que prefiero que se queden, sean mejores, y que atiendan mejor a los clientes. Puede parecer un poco egoísta verlo así, pero a final de cuentas es lo que tiene que hacer la empresa, continuar y seguir siendo exitosa. Si procuro que mis empleados estén más contentos ¿no darán un mejor servicio? Sí. Hay una relación directa. Y si además permito que tengan un ambiente familiar más saludable, y los dejo que jueguen fútbol los domingos y les pongo una cancha si es el fútbol lo que les gusta, y hago un torneo y les compro unas playeras ¿No estarán más contentos? Si me preguntas qué es más importante, mi familia o mi trabajo, respondo que mi familia. El trabajo es un instrumento para, pero primero tengo que ver a mi familia.</p>
	<i>Salario mínimo</i>	He visto una labor fuerte por disminuir la inequidad. Quizá no tanto porque los ricos sean menos ricos, sino que la gente que gane menos, gane más. Se han dado varias iniciativas como que nadie debe ganar menos de dos salarios mínimos, de que el salario mínimo suba, porque las empresas medianas y grandes no paguen salarios mínimos.

	<i>Educación</i>	los programas de estudio en el gobierno están fragmentados, en decadencia, y debe ser una preocupación. El empresariado lo ve en los egresados que llegan, sobre todo de universidades públicas, muy mal preparados. No tienen la misma calidad que tenían. Las escuelas técnicas deben ser buenas, son las que le dan al grueso de la población la posibilidad de un empleo pronto. Salen los muchachos de la preparatoria y se pueden emplear fácilmente, pero tenemos ahí una deficiencia alta y lo hemos estado haciendo ver.
<i>Fronteras externas</i>	<i>Inclusión financiera</i>	, y lo que se hace es dar capacitación a las personas en habilidades digitales básicas porque todos tienen celulares inteligentes, y con él ¿cómo le haces para buscar trabajo?
	<i>Seguridad</i>	<p>hoy con el problema de seguridad, tratamos de incentivar a nuestros productores para que conozcan a sus trabajadores, que conecten con ellos. Pero cuando sabes que grupos criminales tienen gente infiltrada en el 75% de los negocios, como dueño, al acercarte a tu trabajador, corres el riesgo de acercarte a esos grupos.</p> <p>La seguridad es lo más preocupante, en todos sus tamaños, en todas sus modalidades. Nos hemos dado cuenta de que ha aumentado exponencialmente la falta de seguridad en el transporte. Ahí es claro que la falta de seguridad va fuertemente amarrada con la corrupción. Se está viendo mucho asalto y no hay una labor de inteligencia de cómo dar con esa agente que está provocando esa falta de seguridad.</p> <p>En cuanto a lo que hablabas sobre cuál es el principal problema que tiene el empresario y la comunidad misma, es la seguridad.</p>
	<i>No hay sentido urbanismo</i>	no hay un verdadero sentido de urbanismo en Guadalajara. Se cumplen las especificaciones de construcción mínimas y hay ocasiones en que hay que construir alrededor.
	<i>Transporte</i>	interesa que la gente tenga facilidad de transporte, que tengan más calidad de vida, menos horas de transporte; se lo hemos dejado también al sector gobierno. Hay temor del transporte público y es donde más padecemos también, pero ahí está ese mal necesario que ya es canceroso, el del transporte de las motos
<i>Tejido social</i>	<i>Desconexión</i>	“Hay gente que dice que no entiende cómo ganó este presidente si nadie votó por él. Nadie de tu círculo, pero tienes ochenta por ciento de población de las familias que ganan menos de veinte mil, que es el mínimo para vivir de una familia, al mes. Esa es la realidad allá afuera, y a este segmento de la población no le importa el PIB, ni la economía

		mundial, le importa su día a día. Estoy hablando de empresarios, gente que tiene despachos, comercios, pequeños algunos, grandes otros que no entienden esta parte del mundo.
	<i>Lo lejano, no es lejano</i>	Es bueno apoyar a instituciones y preocuparse, pero creo que mucho de lo que se está viendo, que yo estoy viendo desde lejos, es el cambio desde el tema profundo de decir por ejemplo que no puede ser Zapopan el mismo lugar que antes. Y ya lleva un rato tomando ese impulso.

Tabla 12. Citas representativas nociones de involucramiento social

Temática de noción de comunidad empresarial: organización de involucramiento social		
Categoría	Sub-categoría	Cita representativa
Identifican “roles” por generación	Generación 50s- escuchar, aprender, romper estructuras	Corresponde a mi generación escuchar, tener humildad y empoderar para hacer el cambio y dejarnos llevar un poco” Mi caminar empezó hace quince años, pero ya traía mis estructuras, a las que me ha costado trabajo romper”
	Generación 35-40: liderar cambio	37, 38 años y es precisamente esa generación que nos está moviendo en esa dirección. Diría que, sin el apoyo y la visión de alguien como Marion, probablemente no estaríamos donde estamos; que creemos que somos punta de lanza –no sabemos si lo somos-, pero en gran medida es por esta generación de los treinta, treinta y cinco, que nos están dando esta perspectiva En cuanto a edades yo he apreciado mucho a un empresario joven, de cuarenta, cincuenta años. Es más inquieto, quiere mejorar, quiere que las cosas se den de una manera diferente, que haya bases más sólidas, más fuertes. Tiene más creatividad, se arriesga más.
Núcleos	Cámaras	-Estaba pensando como en canales. En las cámaras empresariales nunca he visto que haya la opción de “por medio de” para acceder y aportar nada. ¿es porque se van al empresariado fuerte y no a las Cámaras que aglutinan a cada uno de los gremios? Porque no es lo mismo que yo me vaya con un empresario fuerte de Jalisco y ver si tiene o no la voluntad de participar, a una Cámara.
	Subsegmentos	Se trata más de conocimiento, saber encauzar, de generar un ecosistema y que realmente pueda servir, por ejemplo, a una industria. Por ejemplo, para la industria aguacatera, que es la que va a dejar seco al Estado. ¿Qué se puede hacer? Hay fondos importantes de agua, e ir viendo cómo hacer un proyecto sustentable, porque vienen muchas certificaciones. Yo veo fortaleza en la parte de los ecosistemas, por ejemplo, yo que estoy en el área de tecnología, hay un ecosistema muy fuerte, mucho

		apoyo, y esto permite hacer muchas más relaciones, personas que no conoces de otra manera. Si hay entonces estos “hubs” que te ayudan de alguna manera para estar dentro de tu mismo gremio, por así decirlo. Sobre todo, porque como empresario, hay muchos avances que de otra manera no te enteras. Si no estás en estos lugares, no te enteras de lo que está pasando.
<i>Perfiles</i>	<i>Los que venimos de abajo</i>	<p>los que venimos de abajo, y tenemos una deuda personal con nuestras comunidades</p> <p>El empresario de Jalisco es una persona llena de valores y los transmite a sus hijos, a su familia, y a quien le preocupa la seguridad, el buen desarrollo de la ciudad. Lo que siento, sin embargo, es que le falta más liderazgo para hacerse presente.</p> <p>lo que yo comentaba tiene que venir desde abajo, crear conciencia con los hijos, con las hijas. Tenemos que ser actores, y en lo más simple.</p>
	<i>Los “señorones”</i>	Yo no conozco a esos empresarios, pero sí los veo desde lejos.

Temática de noción de comunidad empresarial: manifestaciones, obstáculos, incentivos de involucramiento social		
Categoría	Sub-categoría	Cita representativa
<i>Responsabilidad social</i>	<i>Filantropía</i>	Una vez me involucré con un proyecto que se llamaba “Yo soy Jalisco” y realmente no le encontré mucho impacto. Fuimos a la Sierra llevando ropa y cobijas, pero son comunidades que no quieren salir de ahí y la ayuda no pasaba de eso. Llegábamos a unas y ya tenían más cobijas que los otros. ¿Qué tanto les estamos impactando? Por otro lado, en Helen Keller tenemos a un alumno que se graduó de la preparatoria y ya está trabajando. Eso sí es un impacto. Los que donan a Helen Keller saben que hay alumnos que se están graduando y se están integrando a la vida.
	<i>Transiciones estructurales</i>	Hubo un cambio de CEO en 2018, que se salió, el dueño regresó y rompió con toda la estructura a nivel global porque sintió que estábamos demasiado enfocados en hacer primero el bien a la comunidad a costa del negocio. Es un tipo muy pragmático y lo que ha hecho es darle la vuelta. Cree que la comunidad es muy importante pero siempre debe tenerse un objetivo de negocio; que la responsabilidad social no es de un departamento, sino que debe ser

		<p>parte del ADN del empleado de la empresa. Eso ha ayudado mucho porque se rompió la estructura de arriba hacia abajo y lo que ha hecho es educarnos. Vamos a cursos, tenemos pláticas.</p>
	<p><i>“Lo de afuera es mejor”</i></p>	<p>Tengo un amigo, que estaba en la Autónoma. Era <i>International First</i> y ahora se fue a este tema de fondos. Como que empieza a ver más cultura en Jalisco porque hay asociaciones internacionales muy fuertes que están en esto.</p> <p>que si son buenos para estructurar fondos financieramente, que además de pedir dinero a empresario vean cuánto dinero hay disponible allá afuera, porque ya hay muchos fondos internacionales que tienen mucho, lo que sería la primera cosa, voltear afuera y tratar de canalizar el dinero</p>
<p><i>Qué incentiva involucramiento</i></p>	<p><i>Tener nuevos referentes</i></p>	<p>Creo que el cambio político que hubo en Jalisco está siendo un <i>refresh</i> importante. Horacio es un empresario que ahora está en la política y creo que es ese grupo de empresarios que ya tienen empresas que funcionan, los que se pueden comenzar a involucrar; no solo en temas sociales, sino en cambiar desde el fondo y eso se hace con políticas públicas. Ese <i>shift</i> que se está viendo me tiene muy esperanzada.</p>
	<p><i>Lógica Incremental: ciclo natural del impacto</i></p>	<p>si no vas caminando los pasos adecuados, no va a pasar. Primero empezamos con plaquitas; ya nos han dado para edificios. Tienes que comenzar pidiendo de a poco. Después llega alguien más, de una empresa pública y da un poco más. Tienes que recorrer ese proceso.</p> <p>Yo como empresario quiero primero impactar a la gente que quiero impactar. No alguien que no veo. Al que está aquí cerca. Quiero impacta a los empleados y a sus familias. Y creo que por eso no estamos listos. Sí impulsaría a una estructura como estas a ayudar a que haya una relación. Le cobro por administrar a una empresa su fundación, y la ayudo a estructurarlo, pero el primer paso es empresa-fundación. Como en todo, en pasos.</p> <p>Yo primero incidiría en que si quiero que mi empresa crezca, porque de ahí, que mis empleados y sus familias estén mejor. Sería el flujo natural del impacto que yo vería.</p>
	<p><i>Ver a las pequeñas</i></p>	<p>Si nada más pensamos que el universo está en las grandes empresas para hasta después ver en las pequeñas, no funciona. Creo que se tiene la gran oportunidad de iniciar, o reiniciar en forma diferente a como se viene haciendo actualmente. Si no está produciendo, si no está siendo benéfico para el objetivo para el que se concibió este propósito,</p>

	entonces voltear hacia los lados para ver quién sí lo está haciendo bien, y cómo ser más creativos. Aunque sea con pasos más lentos, pero más sólidos, que esto irá provocando una mejor pirámide
<i>Claridad y simpleza</i>	debes llevarle la idea de una forma clara y simple, que sepa el impacto social que va a tener ese proyecto, para que te lo compre. Si el empresario no queda convencido, será algo estéril.
<i>Impacto económico</i>	Pensándolo formalmente, tienes que generar un cambio político en donde vas a influir en muchos, pero también es un tema económico. Del tema financiero tiene que estarse disparando el tema social. Si no lo ligas se queda en una muy buena intención que tiene un <i>deadline</i> muy cercano en lugar de que trascienda y sea sostenible en el tiempo.
<i>Resultados, lógica pre/post</i>	<p>Los resultados, qué cambios generó lo que haya aplicado. Si fue en educación, en graduados. Una inversión en emprendimiento, cuántos proyectos salieron de ahí. Inversión en becas, igual.</p> <p>Cuando lo que tú aportas lo ves, es más fácil que lo vuelvas a hacer. No porque sea un espacio más reducido va a haber mayor gente que dona. Lo hemos visto. No necesariamente, porque quien aporta o dona también quiere verse reflejado. Sobre todo, cuando es hacia fundaciones. El objetivo tiene que ser muy claro y medible. Conozco más empresarios que hacen por su cuenta los impactos.</p> <p>Que hay un antes y un después. Que hubo un cambio y que siga, que no termine en un programa como muchos y se queda abandonado.</p> <p>- Creo que para mí tiene que ver con la parte de continuidad, porque de pronto escuchas palabras que son de algo inmediato y se acabó, pero no vemos si hubo continuidad, si fue algo en donde estén apoyando, porque no puedes hacerlo solo tampoco</p>
<i>Transparencia y factor experiencial</i>	<p>y te involucras con ellos. No es solo el dinero, sino también la acción. Eso hace que te enamores más del proyecto, para mí eso es transparencia.</p> <p>Muy al estilo de los empresarios tapatíos, que somos muy de vamos a emprender, si quieres aportar algo. Hay mucha gente que dedica sus fines de semana a hacer labor social y hace donaciones en tiempo, en especie. Aquellos que tienen un gobierno grande y estructura, veo que se preocupan mucho por sus gentes. Como dice Chema, si voy a hacer algo, buscan la satisfacción de decir, ayudé a la abuelita del señor que trabaja en mi empresa.</p>

<i>Qué frena involucramiento</i>	<i>Estructuras vinculadas a pensamiento del DG</i>	Regresando a tu pregunta de por qué no funcionan algunos mecanismos, creo que es porque no está convencido el director general, porque no lo siente cerca, porque está muy alejado. Creo que esto vendrá con las generaciones que hoy están en sus treintas. Quizá en los cuarenta medios entienden esto. Sin duda los que estamos ya en los cincuenta necesitamos tener estas experiencias para poder conectar. Yo lo plantearía así. Y qué decir de los que vienen en los veinte.
	<i>Involucramiento depende de recursos y tamaño</i>	<p>Conozco algunos casos en los que sí se involucran, pero son los menos y porque son empresas que tienen más recursos, tanto de tiempo como económicos para hacerlo. Pero en general no veo deseo de involucrarse en temas de política, de cultura, de ayudar a ciertas organizaciones.</p> <p>La empresa tiene mucho tiempo y podemos darnos este privilegio de hacerlo, pero no todas las empresas tienen ni los recursos ni el tiempo. También lo entiendo porque me ha tocado ser mentor de empresas pequeñas y a veces pienso que sería bueno que sobrevivieran.</p>
	<i>Participar es un lujo</i>	Siento que hay mucha gente muy involucrada en propuestas hacia el gobierno, hacia instituciones de mejora. Sí los veo participando, aunque por la naturaleza de las empresas, no son tantas las que puedan darse el lujo, el tiempo o los recursos para aportar a la sociedad.
	<i>Mindset “chiquito”</i>	que salgan con un <i>mindset</i> de hacer negocio sustentable y sostenible. Creo que las universidades y las áreas de formación debemos jugar un papel más fuerte en tratar de transmitir que ganar dinero es un medio, no el fin; el fin es que nos vaya bien a todos.
	<i>Cultura del pequeño empresario</i>	<p>Sin embargo, cuando alguien se pone a sembrar en varios cientos de hectáreas a un negocio de cincuenta años ya lo debería pensar un poco más que el rancharo de una hectárea.</p> <p>Y el negocio debe ser tan interesante que estén dispuestos a cumplir con cosas que no les cabe hoy en su perspectiva de pequeños empresarios. Por ejemplo, cumplir al 100% con el seguro social de sus trabajadores. No únicamente que los den de alta en el seguro, sino que hagan declaraciones al cien por ciento del nivel de sueldo del trabajador.</p>
	<i>Cómo se ha desvirtuado el donativo</i>	La competencia es desleal porque el gobierno ha estado dando donaciones sin necesidad de nada y a su antojo; y que no son en realidad donaciones, y está forzando al empresariado a no donar. Hacer donaciones está complicadísimo en este momento. Por otro lado,

		<p>siempre que le entregas dinero a una institución el nivel de transparencia que debe tener es grande. Somos “ariscos”.</p> <p>en una institución educativa en donde empezamos a tratar de recibir donativos de empresarios o de personas con recursos y fue una tarea titánica. Fue casi imposible, hicimos benchmarking con universidades americanas y allá las aportaciones de exalumnos son impresionantes. Cuando menos en esa ocasión logramos levantar el interés y la acción para donar a las instituciones educativas.</p> <p>El otro fue en un club deportivo donde me tocó participar en la constitución de una fundación. El objetivo era mejorar la salud, la educación y vivienda digna de los colaboradores, en donde a través de aportaciones de los mismos socios pudiéramos financiar estos programas. Hubo un capital semilla de cuatro familias para darle credibilidad a la fundación y ahí se ha hecho, como tú dices mucho “cuchillito de palo”. De 1,200 socios, creo que ya 600 están donando \$110.00</p>
	<p><i>No hay articulación</i></p>	<p>La realidad es que el impacto social es para todos. Lo que sucede es que en Guadalajara estamos muy divididos. Un impacto social debe permear justo a toda la sociedad. Da igual el nivel socioeconómico de la gente. Debería impactarme favorablemente, tanto a mí, como a cualquier otra persona y si yo quisiera usar el transporte público, debería poder usarlo, pero no hay rutas que me queden a mí, por ejemplo. Entonces yo no tengo la ventaja de contar con servicios de transporte público, de modo que no tengo ese impacto social favorable. Viéndolo de gobierno a persona.</p>

**IPADE BUSINESS SCHOOL
CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL (CIRES)**

<https://www.ipade.mx>

<https://www.cires.ipade.mx>

IPADE Ciudad de México
Floresta No 20, Col. Clavería, Del. Azcapotzalco 02080 Ciudad de México.
Teléfono: +52 (55) 5354 1800

IPADE Guadalajara
Av. Carlos Llano Cifuentes No 3000 Fracc. El Río Country Club 45350 El Arenal, Jalisco.
Teléfono: +52 (33) 36271550

IPADE Monterrey
Blvd. Díaz Ordaz No 100 Col. Santa María 64650 Monterrey N.L.
Teléfono: +52 (81) 8220 0200

CORPORATIVA DE FUNDACIONES

<https://www.cf.org.mx>

Manuel López Cotilla 2139, Arcos Vallarta, 44130 Guadalajara, Jalisco, México
Teléfono: +52 (33) 3615 8286