

# **Dimensiones e indicadores para el análisis interno de emprendimientos sociales, una propuesta para el estudio de casos de éxito.**

## **Resumen**

El emprendimiento social responde a una libre asociación de los trabajadores, poseedores de cierto capital de trabajo se sustentan en los principios de autogestión, cooperación, eficiencia y viabilidad, en la búsqueda de alternativas colectivas de supervivencia, desarrollo o generación de mejores condiciones de vida para sus familias, comunidades y grupos sociales de interés. Por lo anterior se planteo el objetivo identificar las dimensiones e indicadores para el análisis interno de emprendimientos sociales para el desarrollo de un modelo administrativo a partir de casos de éxito. Es una investigación cualitativa y de alcance descriptiva-documental. Las dimensiones internas son los tipos de objetivos que busca, los recursos críticos que deben ser integrados, los elementos organizacionales que permiten administrar dichos recursos y alcanzar los objetivos planteados, y las características de liderazgo que logra destacar como instrumento de impulso y consolidación. Los indicadores de cada dimensión permiten estudiar el desarrollo pleno de los emprendimientos sociales exitosos, y que por su naturaleza, deben ser profundizados para el desarrollo de modelos administrativos funcionales.

Palabras clave: Emprendimiento social, Dimensiones, Indicadores

## Introduccion

La empresa social al combinar rentabilidad y misión social, ofrece la posibilidad de resolver problemas sociales al concentrarse en el bien común, el emprendimiento social puede ser una alternativa para superar los rezagos y la exclusión que enfrentan algunos sectores. De acuerdo con Fischel Volio, (2013) el debilitamiento de la política social en América Latina, debido, entre otras causas, a los embates de la crisis económica mundial, ha tenido un efecto devastador sobre regiones geográficas y grupos sociales históricamente desamparados, en las cuales se reflejan escenarios altamente asimétricos en la distribución del ingreso y del bienestar. La exclusión social se refleja en elevados niveles de desnutrición, limitado acceso a servicios de salud, educación, vivienda y agua potable, así como en el manejo no sustentable del ambiente. El atraso se relaciona también con las escasas oportunidades de generación de ingreso y desempleo, la baja productividad agrícola y las escasas opciones de comercialización justa de bienes y servicios (Fischel , Red Latinoamericana de Universidades por el emprendedurismo social, 2013). El emprendimiento social ha tenido que abrirse camino en un entorno donde el enfoque capitalista o de propiedad privada tiene como principal objetivo la obtención de utilidades y por ende un crecimiento financiero, por lo que según Guzmán & Trujillo , (2008) esto se convierte en su única responsabilidad social. Desde este punto de vista es necesario entender que todo proceso de emprendimiento conlleva un balance de comportamiento social y comportamiento económico, que a su vez, permite la generación de valor social y valor económico (Chell, 2007). Esta lógica del mundo no favorece al emprendimiento social, justo en la región que más lo necesita, porque hace a los emprendedores rehenes de la razón de mercado (Silva, 2007). Desde diferentes tópicos resaltan en sus trabajos la poca información respecto a las dimensiones internas y externas que fomentan el desarrollo del emprendimiento social para el crecimiento económico, (Guzmán & Trujillo , 2008) que ofrezca un referente obligado de las personas u organizaciones a ser emprendedores sociales.

La conveniencia del emprendimiento social para el Estado, deriva de que éste provee liderazgo y recursos a sus comunidades, aportan modelos organizacionales innovativos y permite al sector público enfocar su energía y atención en otros rubros para los cuales las iniciativas privadas no están habilitadas, tales como regulación ambiental y planeación urbana (Korosec & Bernan, 2006). En la bahía de banderas Por un lado desde un escenario externo el Estado no ha permanecido indiferente ante los procesos de emprendimiento social y ha pasado a convertirse en agente coadyuvador de éstos. La desinstitucionalización de procesos, ha generado políticas y programas de emprendimiento que facilitan el proceso de desarrollo. De acuerdo al Foro Consultivo Científico y Tecnológico, (2012) a nivel de Gobierno Federal se están operando un total de 292 programas de lo cuales 61 son de fomento empresarial, de estos programas 45 brindan subsidio, es de decir son de carácter económico, 21 con créditos y 18 a la capacitación. Además de los programas anteriormente descritos se ha dado el aumento de iniciativas de carácter privado y social que impulsan el emprendimiento social como es el caso de las universidades, en México escuelas como el Tecnológico de Monterrey en el ámbito privado, han creado la Licenciatura en Emprendedurismo Social, y de manera reciente en el ámbito público la Universidad Autónoma de México creo su escuela EES pero esto no es suficiente, hace falta más difusión, apoyo y acciones. Además institutos como el Instituto Nacional del Emprendedor INADEM, (2015) que fueron creados por el interés de la innovación es un indicador de competitividad y productividad para los países, fomenta la creatividad y el ingenio entre los emprendedores. Los escenarios para el emprendimiento social se vislumbran alentadores, toda vez que desde un enfoque externo el gobierno en su ámbito nacional o estatal está incrementando los esfuerzos mediante iniciativas de apoyo al desarrollo o fomento del emprendimiento social en el rubro empresarial.

Por otro lado desde el escenario interno, el emprendimiento social es una reciente forma de organización, y como tal se debe profundizar en su naturaleza y funcionalidad. De acuerdo con

Gaiger, (2004) las prácticas específicas de dichas empresas se inscriben en una nueva racionalidad productiva, en la cual la solidaridad se convierte en un sostén de las iniciativas, ya que generan resultados materiales efectivos y ganancias extra-económicas. El trabajo se desarrolla en función de los propios productores o participantes y otorga una connotación bastante más amplia a la noción de eficiencia, referida igualmente a la calidad de vida de los trabajadores y a la satisfacción de objetivos culturales y ético-morales. El emprendimiento social es, hoy en día, una realidad en México, para que se desarrolle y alcance mayores resultados, es necesario integrar varios factores de manera apropiada, como planear estrategias para acceder a apoyos y programas gubernamentales e institucionales (Silva J. , 2009). En esta naturaleza compleja y única se han desarrollado 6 casos de éxito de emprendimiento sociales en la Bahía de Banderas, la bahía más grande de México, ubicada entre el estado de Jalisco y el estado de Nayarit, sin embargo los casos de éxito no son suficientes para la población y sus problemáticas, por lo que surge el siguiente cuestionamiento sobre ¿cuáles son las dimensiones e indicadores internos de los emprendimientos sociales que permitan identificar el enfoque administrativo de casos exitosos, para el desarrollo de un modelo administrativo.

## **Revision de la literatura**

El emprendimiento social es cualquier acción, iniciativa o movimiento dentro de la esfera socioeconómica, de origen privado y orientado a favor del interés general y del bien común o que beneficie a una franja significativa de población. (Fournier, 2011). La red Europea de Investigación EMES, creada desde 1996 define a la empresa social como una organización creada con la meta explícita de beneficiar a la comunidad, iniciada por un colectivo de ciudadanos y ciudadanas, y en la que el interés material de los inversores de capital está sujeto a límites. Las Empresas sociales, además, ponen especial valor en su autonomía y en el riesgo económico derivado de su continua actividad económica. El término de emprendedor social como individuo se asocia con el de emprendedor empresarial, la diferencia la determinan sus

formas de actual, ambos tienen creatividad, iniciativa e ideas innovadoras, los emprendedores empresariales buscando la retribución económica y los sociales generar cambios para la transformación y progreso de la sociedad. Los emprendimientos sociales en forma básica como una organización social surgieron desde los años 20's, Sin embargo, el emprendimiento social moderno como modelo organizativo tiene dos fuentes históricas más recientes, ambas en los años 90's. 1) El primero como medio de apoyo y capacitación a emprendedores, el programa de investigación y enseñanza promovido por la Harvard Business School: "Social Enterprise Initiative"; que sirvió de ejemplo para muchas universidades y programas sociales. 2) En Europa emerge el concepto como tal, dentro de la Economía Social en Italia al crear las "cooperativas sociales" en respuesta a las necesidades insatisfechas por el gobierno. Es importante reconocer que el emprendimiento social puede desarrollarse en diferentes sectores por lo que permite comprender que el emprendimiento social no está aislado del emprendimiento comercial, sino que coexisten (Fournier, 2011).

Aunque existan diferentes formas, experiencias, magnitud y nivel de desarrollo de los emprendimientos sociales en diferentes países, la mayoría de ellos tienen las siguientes características (Gomez, 2012) (figura 1): a) Son el resultante de iniciativas privadas lideradas por ciudadanos preocupados por defender el interés colectivo, por cambiar la sociedad. b) Son indisociables de la noción de innovación social, bien sea a nivel de la oferta de bienes o servicios propuestos, o a nivel de la creación de valor social y económico; bien sea en el modelo económico y de movilización de recursos, o en las cooperaciones (asociaciones) con otros actores, bien sea en el management (la gerencia). c) Pertenecen plenamente a la economía de mercado por mucho que las utilidades no representen un fin en sí, sino un medio para lograr un objetivo social.

**Figura 1: Elementos del emprendimiento social**



Fuente: Adaptado de Nicholls y Cho.2006. (Gomez , 2012)

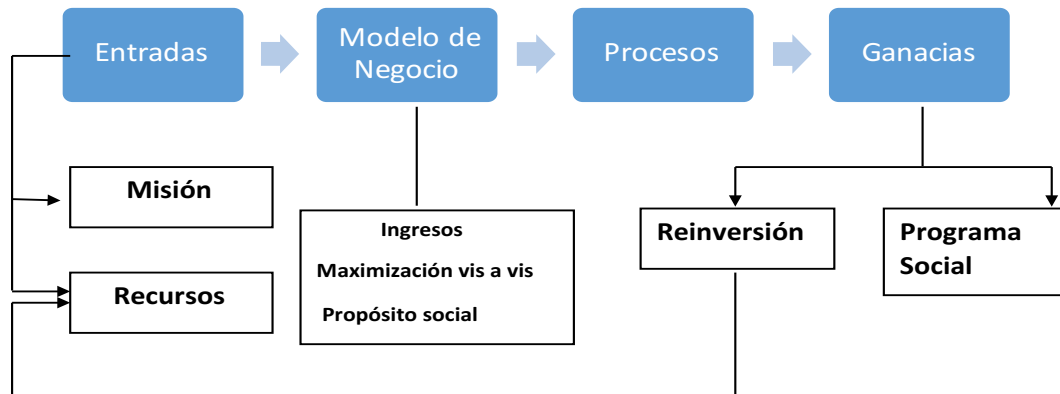
La teoría de la economía social y solidaria pone en evidencia las teorías del desarrollo centradas únicamente en crecimiento económico y que plantea mayor colaboración de la sociedad, buscando construir mejores indicadores económicos con base en prácticas solidarias. La economía social se ubica en el llamado “tercer sector” en el cuál no están las actividades económicas rentables para la economía capitalista y tampoco las del estado o gobierno. Algunos de los aspectos aún en análisis por la teoría de la economía social son entre otros, la vigencia de las de reciprocidad entre los sectores populares y comunidades rurales, la gran heterogeneidad de las formas productivas o entidades de la economía solidaria, la poca probabilidad de generar desde el mismo mercado, una intervención hacia un capitalismo más ético y en caso de América latina, el evitar que se copien mecánicamente las prácticas exitosas de economía social en Europa y Norteamérica sin que esto sea la respuesta adecuada al contexto de cada país. En México, el Sector Social de la Economía estará integrado por las siguientes formas de organización social (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2012): ejidos, comunidades, organizaciones de trabajadores, sociedades Cooperativas, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores; y en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios. La escuela de pensamiento innovación social pone énfasis en el perfil y el comportamiento de los emprendedores sociales, como la desarrollada por el trabajo pionero

de Young desde 1986, en este sentido, los emprendedores en el sector sin ánimo de lucro son creadores de cambios debido a que realizan nuevas combinaciones en al menos una de las siguientes modalidades: nuevos servicios, nueva calidad de los servicios, nuevos métodos de producción, nuevos factores de producción, nuevas formas de organización o nuevos mercados. El emprendimiento social puede por lo tanto ser una cuestión de resultados en lugar de solo una cuestión de ingresos. Por otra parte, a menudo se destaca la naturaleza sistémica de la innovación producida y su impacto en un amplio plano social (Nyssens, 2012).

Uno de los principales modelos innovadores que han desarrollado los emprendedores sociales se encuentran: Los micro financiamientos, el manejo de desechos, la protección de la salud y el desarrollo rural. Los emprendedores sociales identifican recursos para afrontar la problemática social buscando siempre mejorar la calidad de vida de la sociedad y la protección del medio ambiente. Su premisa es la maximización del bienestar de la comunidad en la que prestan sus servicios, haciendo a ésta participe de la solución y no sólo beneficiario pasivo de la misma. No existe nada tan poderoso como una gran idea en manos de un emprendedor social. La demanda de personas comprometidas con la generación de cambios en y para la sociedad, así como con el medio ambiente, sigue latente. (Garrido & Meza , 2011). La diversidad de giros que pueden tener los emprendimientos sociales se integran en ideas o modelos de negocios, Hafsa, (2012) hace una descripción de la operación de los emprendimientos sociales, estableciendo un modelo del negocio. En ésta propuesta se hace referencia a algunos aspectos clave para que el modelo funcione, entras las siguientes (figura 2): 1) Insumos (entradas) que pueden ser físicas, intelectuales o financieras pero deben ser de calidad y con la factibilidad de convertirlas en ganancias. 2) Una intención genuina de ser un emprendimiento social y la responsabilidad de mejorar la vida de sus partes interesadas. 3) Un modelo de negocio basado en una operación austera pero con acciones fuertes de innovación, diseño y creación de nuevas formas de favorecer el fin social. 4) Las ganancias obtenidas necesariamente deben canalizarse

a dos vertientes, la primera se refiere a “re-inversión” en tecnología y proyectos que coadyuven a la sustentabilidad del negocio y la segunda a programas sociales.

**Figura 2: Modelo operacional de negocio de los emprendimientos sociales**



Fuente: Elaboración propia basada en (Hafsa, 2012)

Aunque no hay un modelo único a seguir en el emprendimiento los estudios de caso nos muestran lo importante que es analizar lo que este tipo de procesos pueden lograr en materia de desarrollo (Palacios Nuñez, 2010).

## Objetivos

Para la presente investigación se definió como objetivo general identificar las dimensiones e indicadores para el análisis interno de emprendimientos sociales para el desarrollo de un modelo administrativo a partir de casos de éxito. El estudio y las publicaciones sobre emprendimiento social son escasas y recientes, a pesar de la trascendencia de éste como instrumento al servicio de la inserción socio-laboral mediante la generación de empleo socialmente responsable, es decir, estable, de calidad y dirigido preferentemente hacia personas o colectivos desfavorecidos o con mayor riesgo de exclusión, el emprendimiento social puede ser una alternativa para superar los rezagos y la exclusión que sufren los sectores mexicanos.

## Metodología

La presente investigación fue no experimental o *ex postfacto* de corte transversal se trata de una investigación donde no se hizo variar de forma intencional las variables independientes. Así



mismo el enfoque de la investigación fue cualitativo, por la naturaleza de las variables, así como por la información que se buscó sobre el objeto de investigación, la cual fue analizada en sus particularidades como características y cualidades para llegar a las conclusiones sobre el comportamiento de las mismas, sin pretensión de probar hipótesis. Para el proceso de investigación se siguió un método deductivo que partió del análisis teórico y referencial sobre las investigaciones desarrolladas al respecto del emprendedurismo social. El tipo de investigación por su alcance fue descriptiva documental.

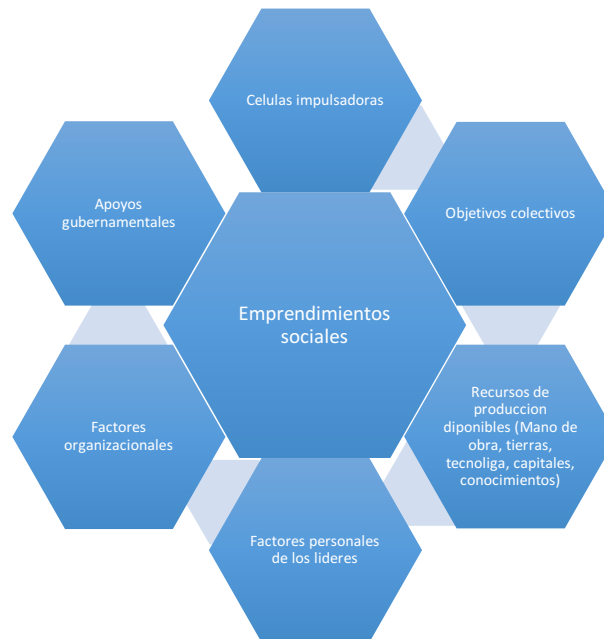
## **Resultados**

Derivado de la investigación se obtuvo como resultado en primer lugar la identificación de las dimensiones internas considerando los estudios de March, (2010) sobre factores de emprendimiento analizados en cinco áreas: financiación, gestión, campo de actividad, perfil personal, objetivos y estrategia de crecimiento, a Simón , Taboada , & Lorza , (2012) que identifica primer lugar, que la supervivencia de las empresas no parece depender de su naturaleza, es decir, de negocios o social, pues las diferencias en la probabilidad de sobrevivir entre ambos tipos de empresas no son significativas y en segundo lugar que, en el caso del emprendimiento social, ni la formación, ni la experiencia del empresario están significativamente relacionadas con la supervivencia de la empresa. En este caso, el objetivo prioritario es crear valor social, por encima de la satisfacción de las propias necesidades, por lo que puede perder importancia la situación laboral previa de este tipo de emprendedor. La mayor movilización de recursos financieros y humanos, parecen constituir los únicos factores realmente determinantes a la hora de aumentar sus probabilidades de supervivencia.

Otro estudio importante es el desarrollado por Lorca, (2013) que estudia los factores de éxito de los emprendimientos sociales desde un contexto teórico y de la práctica, identificó factores en cuatro categorías de acuerdo al origen, factores contextuales, factores organizacionales, factores del equipo emprendedor y factores de la solución al problema social, mismo que se

presenta a continuación. Como se puede observar en la figura 3, las dimensiones internas del emprendimiento social son los objetivos colectivos, los recursos de producción disponibles, las características personales del líder y los organizacionales mismas que están interrelacionadas con las externas.

**Figura 3: Dimensiones externa e internas del emprendimiento sociale**



**Fuente: Elaboración propia del investigador**

En la dimensión de objetivos de acuerdo a (Hernandez , Garcia , Contreras , & Salazar , 2011); (UNAM, 2014); (Gil & Giner, 2013) y (Educativo, 2015) en el emprendimiento social se pueden dar de diferente tipos como se muestra en la tabla 1, por lo tanto al realizar la comparación de los tipos de objetivos se puede concluir que el indicado a utilizar en un caso de emprendimiento social es el objetivo social, ya que estos buscan la satisfacción de los trabajadores, así mismo brindan un mejoramiento en sus relaciones y metas en el campo laboral ayudando a la sociedad. Además estos objetivos sociales deben ser largo plazo o generales porque quieren lograr una integración de la sociedad o comunidad.

**Tabla 1.**

Autor	(UNAM, 2014)	(Hernandez , Garcia , Contreras , & Salazar , 2011)	(Gil & Giner, 2013)	(Educativo, 2015)
<b>Tipos de Objetivos</b>	Objetivos económicos Objetivos sociales Objetivos filantrópicos	Objetivos esenciales Objetivos instrumentales Objetivos específicos	Objetivos de resultado Objetivos de liquidez Objetivos de producto y/o servicio Objetivos de cliente	Objetivos a largo plazo o generales Objetivos a mediano plazo o tácticos Objetivos a corto plazo u operacionales

**Fuente: Elaboración propia del investigador**

En la dimensión de recursos de producción disponibles en el emprendimiento social se desglosan varios recursos para el nacimiento, crecimiento y consolidación de una entidad de emprendimiento social, según Idalberto Chiavenato (2011); Hernández y Rodríguez & Pulido,(2011) como se pudo analizar en la figura 4 se puede identificar con más claridad los recursos organizacionales que una entidad debe tener para el buen funcionamiento ya que en ella son fundamentales para que la empresa logre sus objetivos a futuro, para lo cual esta debe tener bien definidos los conceptos de recursos disponibles, para que de esta forma logre satisfacer sus necesidades. En los emprendimientos sociales se hace principal referencia a los recursos de producción como la tierra, el trabajo, considerado como la mano de obra disponible, sin embargo el recurso de capital es el que limita o potencializa su desarrollo. Además se pudo identificar los recursos que, al nivel de organización deben ser integrados.

**Figura 4 Recursos empresariales**

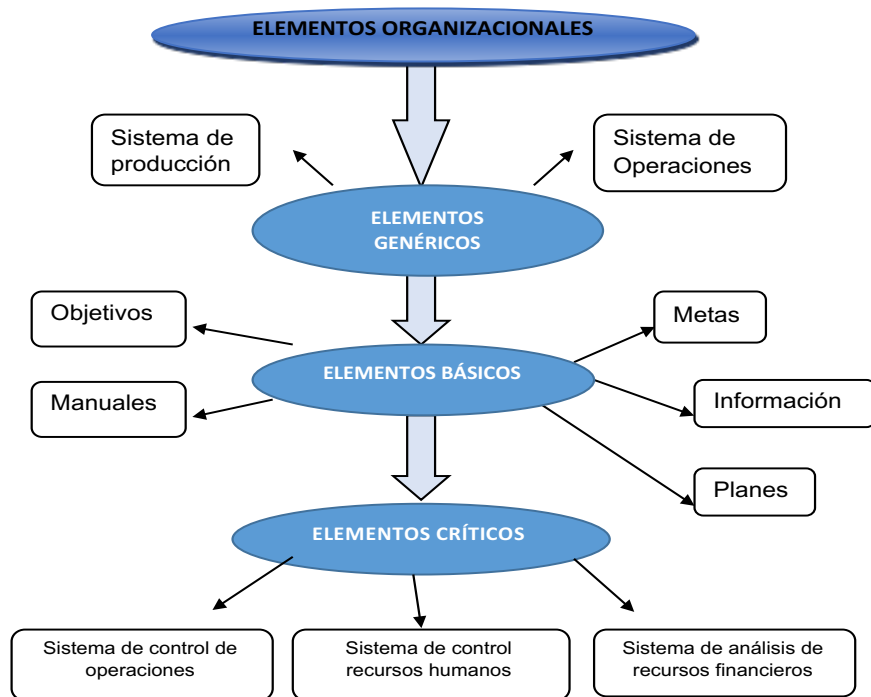
RECURSOS DE PRODUCCIÓN	RECURSOS INTEGRADORES PARA LA ORGANIZACIÓN	RECURSOS CLAVES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tierra</li> <li>• Trabajo</li> <li>• Capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Recursos materiales</li> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Recursos administrativos</li> <li>• Recursos mercadológicos</li> <li>• Recursos de la tecnología e información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exito</li> <li>• Fracaso</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia del investigador**

En la dimensión de elementos organizacionales tanto Nekane & Rivera, (2010); Valencia, (2012); Odauts, (2014); (Arias, 2005) e Ipinza, (2012) identifican los elementos mínimos para la operación de una empresa, sin embargo todos ponen un foco en la organización de los

recursos principales de una como son: procesos, planes y sistemas utilizados en la elaboración del producto o servicio que la empresa ofertará a su mercado meta (figura 5).

Figura 5.



**Fuente: Elaboración propia del investigador**

Por último la dimensión de liderazgo y sus características en el emprendimiento social, tiene una importancia superior, de acuerdo con Palomo, (2012) Achua, (2008); Prieto, (2014); Vásquez & Dávila, (2008) estas organizaciones están en permanente lucha por ser cada vez más competitivas, por lo que las personas que las dirigen deben ser eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. A continuación se va a identificar las características y tipos más sobresalientes sobre el liderazgo y el emprendimiento social ya que es necesario, abarcar diversos temas para mayor entendimiento. En la tabla 2 se pueden observar las características del liderazgo en el emprendimiento social, que derivaron de un estudio comparativo.

**Tabla 2**

Tipo.	Características.
<b>Emprendimiento social.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingenio.</li><li>• Innovación.</li><li>• Responsabilidad.</li><li>• Compromiso.</li><li>• Autoconfianza.</li><li>• Capacidad de asumir riesgos.</li><li>• Tenacidad.</li><li>• Interés.</li><li>• Visión.</li><li>• Constancia.</li><li>• Pasión</li><li>• Persistencia</li><li>• Sentido ético.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia del investigador

## **Discusión**

De manera particular estas organizaciones responde a una libre asociación de los trabajadores, poseedores de cierto capital de trabajo se sustentan en los principios de autogestión, cooperación, eficiencia y viabilidad, en la búsqueda de alternativas colectivas de supervivencia, desarrollo o generación de mejores condiciones de vida para sus familias, comunidades y grupos sociales de interés. Se presentan en forma de grupos de producción, asociaciones, cooperativas y empresas de autogestión, combinan sus actividades económicas con acciones de índole educativa y cultural, valorando el sentido de la comunidad de trabajo y el compromiso con la colectividad. Para desarrollar un proyecto con una estructura administrativa funcional tan solidad que dé certidumbre, tanto a los participantes directos como a los beneficiados, orientada en la innovación y la competitividad, requiere diseñar un esquema de colaboración centrado en las comunidades y sus particularidades, y centrar la coordinación y dirección del proyecto en un líder capaz de propiciar una convicción profunda de los protagonistas, con alta vocación social, de alcanzar metas en lo social, capaz identificar las sinergias, alianzas estratégicas y los encadenamientos necesarios para los proyectos de la comunidad social en la cual se insertan.

## Conclusiones

Con base en la información comparada y sintetizada durante la investigación se concluye que se alcanzó el objetivo planteado, se logró identificar las dimensiones e indicadores para el análisis interno de una organización como sus atributos y características tan únicas como lo es un emprendimiento social, desde los tipos de objetivos que busca, los recursos críticos que deben ser integrados, los elementos organizacionales que permiten administrar dichos recursos y alcanzar los objetivos planteados, y por último las características de liderazgo que logra destacar en un colectivo de naturaleza social. También se concluye que para iniciar y alcanzar el desarrollo pleno de los emprendimientos sociales no basta con la agrupación o aglomeración de individuos, depende de una serie de factores que materializan los esfuerzos y recursos con los que disponen, ya sea mano de obra, tierras, tecnología, capitales, conocimientos entre otros.

## Referencias

- Arias, G. C. (2005). Gestión por factores críticos de éxito. *EAFIT* , 1-3.
- Arzate, E. (2012). *Pepeytono*. Obtenido de Pepeytono:  
[http://www.pepeytono.com.mx/casos\\_de\\_exito/genesis\\_ventures\\_desarrolla\\_la\\_nueva\\_era](http://www.pepeytono.com.mx/casos_de_exito/genesis_ventures_desarrolla_la_nueva_era)
- A'TEL, Y. (2015). *Desarrollo Alternativo*. Obtenido de Desarrollo Alternativo :  
[http://www.desarrollo-alternativo.org/documentos/Ficha\\_datos\\_CEDIACYomoatel.pdf](http://www.desarrollo-alternativo.org/documentos/Ficha_datos_CEDIACYomoatel.pdf)
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2012). Ley de Economía Social y Solidaria. México: Diario Oficial de la Federación.
- Chell, E. (2007). Social Enterprise and Entrepreneurship. *International Small Business* , 5-26.
- Creativa, R. (18 de Noviembre de 2014). *Red Creativa*. Obtenido de Red Creativa:  
<http://www.redcreativa.org/noticia/10-ejemplos-de-emprendimientos-sociales>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Educativo, P. (2015). *Portal Educativo*. Obtenido de Portal Educativo:  
<http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/227-tipos-de-objetivos/>
- Escamilla, V. M. (2010). *Pepeytono*. Obtenido de Pepeytono:  
[http://www.pepeytono.com.mx/casos\\_de\\_exito/tecnologia\\_sustentable\\_y\\_hecha\\_en\\_mexico](http://www.pepeytono.com.mx/casos_de_exito/tecnologia_sustentable_y_hecha_en_mexico)
- Esteva, G. (2006). Desarrollo . En L. V. KG, *Die Kommende Demokratie* (págs. 325- 329).  
<http://dneb.ddb.deabrufbar>.

- Fischel , A. (28 de Julio de 2013). *Red Latinoamericana de Universidades por el emprendedurismo social*. Obtenido de <http://www.redunes.org/wp-content/uploads/2013/07/Congreso-Emprendedurismo-Social-Ponencia-Astrid.pdf>
- Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A. (2012). *Catálogo de programas para el fomento empresarial y la vinculación en México 2012*. México: Imagen maestra.
- Fournier, A. N. (2011). *Documento de investigación. Administración de empresas, No. 6. Emprendimiento Social*. Bogotá, Colombia: Fundación universal central.
- Gaiger, L. (2004). Emprendimientos económicos solidarios . *La otra economía Altamira-UNGS* , 220-241.
- Garrido, C., & Meza , M. (2011). La otra cara dell emprendiimiento. *Revista de la Alta Tecnología y Sociedad is the property of PDHTech, LLC, volumen 5,ni 1* , 89-95.
- Garrido, C., & Meza, M. (2011). La otra cara dell emprendiimiento. *Revista de la Alta Tecnología y Sociedad is the property of PDHTech, LLC, volumen 5,ni 1* , 89-95.
- Gil, M., & Giner, F. (2013). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. España: ESIC.
- Gomez , M. (2012). *El emprendimiento social: un camino hacia el desarrollo sostenible*. España: Universidad de Cantabria.
- Guzmán Vázquez , A., & Trujillo Dávila , A. (2008). Emprendimiento social– Revision de literatura . *Estud.gerenc. vol.24 no.109* .
- Hafsa, M. (2012). An Analysis of Theoretical Framework of Social Enterprises and its Implication: A Case Study Approach. *The 2012 International Conference on Business and Management*. Phuket - Thailand: Department of Management, American International University.
- Hernandez , O., Garcia , A., Contreras , K., & Salazar , G. (2011). *Sin complicaciones: Hacer tesis, hacer investigación*. Victoria Tamaulipas, MX: Departamento de Fomento Editorial de la UAT.
- Herrera Echeverri , H. (2009). Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura. *Innovar [online]* , 19, pp. 19-33.
- Ilumexico. (2012). *Responsable*. Obtenido de Responsable: [http://www.responsable.net/sites/default/files/conferencia\\_6\\_-\\_ilumexico\\_0.pdf](http://www.responsable.net/sites/default/files/conferencia_6_-_ilumexico_0.pdf)
- Ipinza, F. D. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas*. México: Pearson.
- Isidre March Chordá, R. M. (2009). Desempeño en empresas de economía social Un modelo para su medición. *CIREC. Revista de economía pública, social y cooperativa, num 64* , 105-131.
- Luis, G. d. (2013). *Contenidos Digitales*. Obtenido de [http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria\\_y\\_gestion/elementos\\_que\\_caracterizan\\_a\\_las\\_organizaciones.html](http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria_y_gestion/elementos_que_caracterizan_a_las_organizaciones.html)
- Lorca Mesina, P. (Enero de 2013). *Universidad de Chile, Facultad de Negocios* . Recuperado el 20 de Octubre de 2013, de <http://tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112189/Lorca%20Mesina.pdf?sequence=1>
- March, I. (2010). Las Claves del exito en nuevas comapañias innovadoras según los principios de los propios emprendedores . *Dirección y organziación* , 177-186.
- Martner, G. (2004). *Planificación y presupuesto por programas*. México: Siglo xxi.
- Maryam, H. (2012). An Analysis of Theoretical Framework of Social Enterprises and its Implication: A Case Study Approach. *The 2012 International Conference on Business*

- and Management*. Phuket - Thailand: Department of Management, American International University.
- Merino, A. (18 de Feb de 2013). *Ashoka España*. Recuperado el 12 de 2013, de ashoka.es: <http://ashoka.es/presentaci%C3%B3n-de-la-gu%C3%ADa-para-emprendedores-sociales>
- Mexico, P. S. (23 de Junio de 2014). *Pijama Surf*. Obtenido de Pijama SURf: <http://pijamasurf.com/2014/06/tres-empresas-sociales-humanistas-y-exitosas-de-mexico/>
- Nekane , A., & Rivera, O. (2010). *Organización de empresas*. Digitalia.
- Nyssens, J. D. (2012). El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* , 7-34.
- Odauts. (2014). Obtenido de <http://odauts.com/blogsuts/admongeneral/files/2014/03/Elementos-que-componen-una-Organizaci%C3%B3n.pdf>
- Palacios Núñez , G. (2010, vol.16, n.4 [citado 2013-08-02],). Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural. *Revista de Ciencias Sociales [online]* . , pp. 579-590 .
- Ramírez, A. R. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y gestión No.26 de la Universidad del Norte* , 94-119.
- Robbins, S. P. (2010). *Aministración*. San Diego: Pearson.
- Salazar , M. (2008). *La Importancia de evaluar programas gubernamentales; el caso del programa oportunidades*. México: Fundación preciado.
- Secretaría de Desarrollo Humano. (2005). *Reporte de Indicadores Municipales para Jalisco*. Guadalajara: Gobierno de Jalisco.
- Silva, J. (2007). El emprendimiento social en el cambio de epoca. *Worlds & Knowledges Otherwise*
- Simón , V., Taboada , L., & Lorza , A. (2012). La influencia de la formación, la experiencia y la motivación para emprender en la supervivencia de las empresas de nueva creación. Edición Especial. *Estudios Gerenciales* , 237-262.
- UNAM, I. (Junio de 2014). *Ingenieria UNAM*. Obtenido de Ingenieria UNAM: [http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt\\_Planeacion\\_internet/TEMAIV.1.pdf](http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAIV.1.pdf)
- Valencia, R. (2012). *Elementos Esenciales de la organización*. Gale Virtual Reference Library.