

# XIV

## ASAMBLEA GENERAL DE ALAFEC

Ciudad de Panamá, Panamá  
del 21 al 24 de Octubre de 2014



**Modelo teórico de competitividad determinante del  
impacto socioeconómico de empresas sociales**

# **Modelo teórico de competitividad determinante del impacto socioeconómico de empresas sociales**

*Área Temática:*

Emprendimiento y Creación de pequeñas  
y medianas empresas

*Sub área:*

Emprendimiento Social

*Autores:*

*Dr. Leonardo Vázquez Rueda*

*Dra. Blanca Isela Ramírez*

*Dra. Concepción Suástegui Barrera*

Dirección Electrónica:

leovazrue@prodigy.net.mx

resistencia20112011@hotmail.com

conchissua@hotmail.com

Número de teléfono:

016699810310

016699810310

016699810310

## RESUMEN

---

El objetivo de este documento es compartir un modelo teórico de competitividad de empresas sociales que influye directamente en su impacto socioeconómico y que podría ser replicado en el análisis de otras organizaciones empresariales, independientemente de que sean derivadas de la economía social y solidaria o no.

Para su diseño se analizó la teoría de la economía social y solidaria, para determinar las características que distinguen a las empresas sociales, así como los resultados que idealmente se deben alcanzar. Para identificar los elementos a través de los cuales las organizaciones empresariales de economía social se encaminan a la competitividad se retomaron la teoría de la cadena de valor de la cual se extraen los factores internos y la teoría del diamante de la competitividad de donde emanan los factores externos.

Adicionalmente, el desarrollo del marco teórico permitió el acercamiento a diferentes perspectivas que fueron de utilidad para la determinación de las condiciones que debía cumplir el impacto socioeconómico de las empresas sociales, específicamente en los niveles individual, empresarial y comunitario.

Con este modelo se analizaron experiencias productivas de economía social y solidaria que han sido impulsadas por el Fondo Nacional para las Empresas en Solidaridad (FONAES) que ha gestionado la apertura o crecimiento de empresas sociales y solidarias mexicanas por más de 20 años, y cuyos esfuerzos están dirigidos a apoyar a personas que se encuentran en condiciones de escasos recursos.

El modelo propuesto sugiere que existen un conjunto de variables internas y externas que contribuyen a la competitividad de las empresas sociales y que a su vez influyen en un mayor nivel de impacto socioeconómico.

# INTRODUCCIÓN

---

Las empresas sociales son agentes económicos derivados de la economía social y solidaria que representan una oportunidad para la inserción socio-productiva de la población en condiciones de pobreza, permitiendo el mejoramiento de su bienestar y repercutiendo en sus ingresos.

En la actualidad existe un creciente interés público, académico y político, para fomentar el desarrollo de las empresas de economía social y solidaria, porque se han convertido en espacios productivos que ayudan a minimizar los estragos de un crecimiento económico inequitativo que ha prestado una excesiva atención al incremento de rendimientos financieros en el ámbito empresarial tradicional y que ha ocasionado el surgimiento de demandas sociales que ni el estado, ni la empresa privada han podido satisfacer (Amin, 2009; Azzellini, 2009; Neamtan, 2009; Singer, 2009; Romero y Hurtado, 2011).

Para lograr desplegar todas las bondades propuestas por la economía social y solidaria y poder replicar las experiencias exitosas que se han tenido en otras latitudes, hace falta contar con un modelo de gestión que ayude a elevar la competitividad de las empresas sociales y que posibilite el logro de su finalidad social, asegurando un empleo que repercuta en el bienestar de los individuos que las integran, la consolidación de la unidad productiva, así como un adecuado impacto comunitario.

En un primer apartado se presenta la conceptualización de empresa social del que parte este trabajo así como los atributos que caracterizan al emprendedurismo social y que son distintivos de las empresas sociales.

Enseguida se aborda la teoría de la economía social y solidaria, la teoría de la cadena de valor y la teoría del diamante de la competitividad que son las teorías en las que se basa el modelo teórico de competitividad de empresas sociales. Adicionalmente se exponen los fundamentos teóricos que sirven de base para proponer el impacto socioeconómico de estas unidades productivas.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones surgidas de las reflexiones realizadas en este trabajo, así como la bibliografía consultada y los anexos que robustecen la propuesta.

## I. CONCEPTUALIZACIÓN DE EMPRESA SOCIAL

En este trabajo se entiende por empresa social una organización empresarial dirigida por personas de escasos recursos que a través de procesos y estrategias diversas buscan obtener beneficios sociales y económicos para sus integrantes y para sus comunidades (Vázquez, 2013).

Esta definición considera como base el concepto de Yunus (2010), agregándole las características que de manera reiterada aparecen en otras conceptualizaciones que se muestran en la tabla 1 propuestas por Micheline (2012, pp. 22-23):

**Tabla 1. Diferentes conceptualizaciones de empresa social**

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
PNUD/EMES	2008	Organizaciones empresariales privadas y autónomas, que proveen bienes con la intención de beneficiar a la comunidad.
Yunus	2008	Los negocios sociales son un subconjunto de los emprendimientos sociales, que operan empresarialmente, intercambiando productos y servicios a los consumidores, aunque sin dividendos para los accionistas. Las ganancias se reinvertirán para mejorar la calidad del negocio.
Yunus	2008	Un negocio social podrá ser una compañía que busca ganancias siempre y cuando sus dueños sean personas pobres, lo cual les permitirá en un momento dado mejorar sus ingresos.
Thompson y Doherty	2006	Las empresas sociales son organizaciones que recurren a estrategias empresariales para atender problemas sociales.
Mair y Marti	2006	El emprendedurismo social es un proceso catalizador del cambio social.
Martin y Osberg	2007	Las empresas sociales permiten atender los problemas y aliviar el sufrimiento de grupos sociales específicos.
Schwab Foundation	2011	En las empresas sociales se llevan a cabo procesos que repercuten favorablemente en la sociedad, con un énfasis especial en las personas marginadas y en los pobres.
European Commission	2011	La empresa social o negocio social es el elemento operativo de la economía social y su principal objetivo es lograr un impacto social favorable antes que obtener

---

		ganancias para sus dueños o accionistas.
Márquez et al.	2010	Las empresas sociales se pueden diferenciar de las empresas tradicionales debido al valor social creado y al involucramiento de los accionistas.

---

Fuente: Elaboración propia a partir de Michelini, L., (2012). Social Innovation and new business models. Creating shared value in low-income markets, pp. 22-23.

## **1. Las empresas y los emprendedores sociales**

El emprendimiento social es un tipo específico de emprendimiento que busca solucionar problemas sociales, a través de construir, evaluar y perseguir oportunidades que generen valor social sostenible, alcanzando equilibrios relacionados con las condiciones sociales llevadas a cabo por organizaciones de diversa índole, tales como sin ánimo de lucro, privadas o gubernamentales (Guzmán y Trujillo, 2008).

En el emprendimiento social actuar únicamente en función de la maximización de beneficios económicos no es un comportamiento completamente ético, ya que además se necesita que los emprendedores sociales contribuyan en la construcción de una nueva ciudadanía basada en el respeto y la búsqueda del bienestar social. (Idem).

Entre los atributos que caracterizan al emprendedurismo social existen algunos que son distintivos de las empresas sociales como el cumplimiento de un propósito social, el mantener un juicio equilibrado para enfrentar las situaciones y la visión de oportunidades, así como otras cualidades que se comparten con el emprendedurismo en el ámbito comercial como son la tolerancia a los riesgos, la proactividad y la innovación (Sullivan, Weerawardena y Carnegie, 2003).

Por otra parte, el emprendedor social, puede ser ligado a la idea de desempeño de un liderazgo individual que se evalúa en función de los resultados que las acciones de liderazgo tengan en relación al desempeño social, político o cultural de la comunidad, los logros que definen al emprendedor social están ligados al beneficio que recibe la comunidad, como el crecimiento de la riqueza material, pero también la contribución al fortalecimiento de los valores que le dan cohesión al grupo, la innovación que enriquece la cultura tecnológica y en general a toda acción que proviene de la sociedad y la enriquece física o simbólicamente (Tan, Williams y Tan, 2005).

Los segmentos de la sociedad que un emprendedor social necesita para obtener ganancias, no tienen que ser los mismos que aquellos a los que se intenta beneficiar con la actividad

empresarial. Por otra parte, se debe recalcar que una persona se convierte en emprendedora cuando se compromete a lograr ganancias, asumiendo los riesgos que ello implica y no necesariamente hasta que se obtienen las ganancias esperadas (Idem).

## **II. ACERCAMIENTO TEÓRICO**

Las teorías que sirven de base para el modelo teórico de competitividad determinante del impacto socioeconómico de empresas sociales que se propone en el presente documento son la teoría de la economía social y solidaria, la teoría de la cadena de valor, la teoría del diamante de la competitividad, así como algunos fundamentos teóricos que permiten proponer los beneficios sociales y económicos esperados.

### **1. La teoría de la economía social y solidaria**

Esta teoría basa sus supuestos en una dignificación del ser humano y asegura que a través del adecuado manejo de los recursos se pueden redistribuir adecuadamente los excedentes que se generen en la realización de las diversas actividades económicas. Esta propuesta considera que a través de la colaboración y el trabajo asociativo se podrán lograr mejores niveles de bienestar entre la población.

La teoría de la economía social combina elementos de la teoría neoclásica, de la teoría neo-institucional, así como elementos morales relacionados con los principios de solidaridad. La teoría neoclásica aporta un comportamiento que persigue la maximización de beneficios, la teoría neo-institucional al capital social como un recurso que ayuda a minimizar costos de negociación y los principios de solidaridad se rescatan de los valores practicados en las organizaciones sin fines de lucro sobre todo. Sin embargo, la teoría de la economía social encuentra una diferencia fundamental con respecto a la teoría neoclásica, ya que la maximización de beneficios está enfocada a los aspectos sociales, antes que los económicos. Esto aplica para todo tipo de empresas sociales aunque en algunos casos, tal como las empresas que persiguen fines de lucro para poder alcanzar a cubrir los primeros se tengan que lograr invariablemente los últimos. El capital social por su parte contribuye al mejoramiento del desempeño de las organizaciones e instituciones, así como de los ciudadanos. La literatura académica señala que las relaciones de confianza en pequeñas localidades permiten elevar la calidad de vida de los habitantes, llegando a influir en un aumento de la productividad de las organizaciones empresariales (Robinson y Hanson, 1995 cit. en Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2009).

## **2. La teoría de la cadena de valor**

La teoría de cadena de valor propone que las actividades internas que se realizan en una firma pueden ser centrales o de apoyo. Dichas actividades no tienen valor por sí solas, sino en conjunto. La realización de dichas actividades puede generar activos tangibles e intangibles, tanto internos como externos. El valor para los clientes se crea cuando las firmas disminuyen sus costos o incrementan su desempeño (Porter, 1991). Centra su propuesta en los eslabones internos que conforman una organización empresarial desglosándolos en diferentes actividades o funciones entrelazadas, que necesitan desempeñarse satisfactoriamente para repercutir en el margen de impacto social y de utilidad económica que se genera en una organización empresarial.

Los puntos fuertes y débiles de una compañía representan su perfil de activos y sus habilidades en relación con la competencia como recursos, situación tecnológica, identificación de marca entre otras cosas. Los valores personales son los motivos y necesidades de los principales ejecutivos y de otros empleados que se encargan de implementar la estrategia escogida. Los puntos fuertes y débiles, combinados con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva que una compañía puede adoptar exitosamente.

## **3. La teoría del diamante de la competitividad**

Esta teoría se enfoca a determinar los factores externos del entorno competitivo de las organizaciones que tienen un impacto directo en sus resultados. Entre los elementos que considera esta propuesta teórica están los relacionados con el estatus que guardan los factores de la producción, las características de la demanda local para los bienes o servicios que se ofrecen, también se centra la atención en el ambiente competitivo que impera, en las industrias relacionadas con la actividad productiva y que pueden facilitar o limitar el desarrollo de las empresas, así como en el rol que desempeña el gobierno en el funcionamiento del contexto empresarial.

Porter (2008a; 2008b) propone en la teoría del diamante de la competitividad diversos elementos característicos de la localidad geográfica que denomina determinantes de la ventaja competitiva de las naciones y que se pueden aplicar a nivel de industrias o de firmas individuales.

Mientras la demanda sea más sofisticada será mejor para las firmas. Si se cuenta con proveedores especializados y con industrias relacionadas el desempeño de una firma se



facilitará. Las estrategias de las firmas en el lugar de ubicación, así como la rivalidad existente influenciarán el desempeño de las firmas también. Adicionalmente, el rol que desempeñan las intervenciones del gobierno en el desempeño de las firmas también es fundamental. El desempeño de alguno de los determinantes de la competitividad afecta a los demás. También entre los diferentes determinantes se están fortaleciendo continuamente (Porter, 2008b).

El ambiente local implica un proceso dinámico para competir en una industria en particular. En industrias o firmas que tienen a su disposición solamente niveles modestos de habilidades o tecnologías las empresas solo pueden ganar ventajas competitivas sobre la base del trabajo barato o de la abundancia de materias primas, lo cual implica una alta inestabilidad. Una firma que concentra sus actividades en una localidad favorable en materia de los determinantes de la competitividad, puede incrementar sus niveles de competitividad y competir más allá de sus localidades (Porter, 2008b).

#### **4. Fundamentos teóricos relacionados con el impacto socioeconómico de las empresas sociales**

La búsqueda del desarrollo económico y social ha sido un elemento central al momento de diseñar políticas públicas, su abordaje ha sido desde diferentes perspectivas las cuales pretenden en última instancia incrementar los niveles de bienestar de las regiones donde son implementadas sus estrategias. Naturalmente, los sujetos que necesitan incrementar en mayor medida su calidad de vida, son aquellos que se encuentran en condiciones de pobreza.

El desarrollo económico regional implica incrementos en el bienestar de la población de una determinada región, que pueden ser tangibles entre otras cosas en los ingresos de las personas y en la disponibilidad de servicios sociales (Salguero, 2006).

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1990) ha adoptado un índice para medir el desarrollo humano de países y regiones, basado en el enfoque de capacidades de Amartya Sen<sup>1</sup>. Dicho indicador denominado Índice de Desarrollo Humano incorpora la

---

<sup>1</sup> Es calculado desde 1990 por el PNUD derivado del trabajo de investigación del economista pakistaní Mahbud ul Haq, basado en la propuesta de Amartya Sen. Consultado en [http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice\\_de\\_desarrollo\\_humano](http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice_de_desarrollo_humano)

educación, la salud y el acceso a bienes y servicios por medio del ingreso disponible como parte de los aspectos que considera (López y Vélez, 2003).

En el enfoque de las capacidades de Amartya Sen el ingreso constituido por la renta de los individuos, no representa una finalidad en sí misma, ya que su aprovechamiento o utilización está en función de otros elementos socioculturales, aunque si representa un instrumento para tener capacidades, que a su vez habilitarían a los sujetos a mejorar sus niveles de bienestar (Cejudo, 2007).

La actividad empresarial representa una fuente de capacidades para los individuos, quienes a través de su inserción laboral obtienen además de un empleo, un ingreso que los habilita para conseguir recursos necesarios para incrementar sus niveles de bienestar.

Las empresas sociales en cualquiera de sus modalidades, las cuales son regularmente pequeñas unidades productivas, tienen el potencial para convertirse en agentes económicos importantes del desarrollo, aunque todavía falta camino por recorrer para expandir su uso y sus posibilidades de consolidación (Yunus, 2008).

Algunos indicadores de un incremento en la calidad de vida, comúnmente aceptados por la literatura, que ayudan a demostrar el nivel de impacto social y económico que ha tenido la operación de las empresas sociales en sus integrantes, son el logro de un incremento en alguna de las siguientes variables: salud, alimentación, educación, vivienda, vestido y calzado.

La afirmación anterior se realiza considerando que para poder mejorar el bienestar en cualquiera de las variables mencionadas, los individuos necesitan tener un empleo estable e ingresos suficientes para lograrlo, que en ambos casos representan propósitos fundamentales de las empresas sociales (Díaz y Marcuello, 2010; Kerlin, 2010; Romero y Hurtado, 2011; Amat y Perramon, 2011).

En México, la ausencia de condiciones para tener una adecuada alimentación, salud, educación, vivienda y vestido, constituyen los principales criterios que el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social incluye en su concepción de pobreza de patrimonio (CONEVAL, 2010) y que además están presentes en la definición de la misma institución de pobreza multidimensional (CONEVAL, 2009).

La pobreza de patrimonio es definida como la "...insuficiencia del ingreso disponible para

adquirir la canasta alimentaria, así como para realizar los gastos necesarios en salud, vestido, vivienda, transporte y educación”, aunque todo el ingreso de los hogares estuviera destinado a la adquisición de estos bienes y servicios (CONEVAL, 2010, p. 13).

De acuerdo a los lineamientos generales para la definición, identificación y medición de la pobreza publicados en el Diario Oficial de la Federación del 16 de junio de 2010, la educación es un elemento trascendental a través del cual se puede lograr la integración de las personas a la sociedad, la economía y la cultura. Mientras que el hecho de contar con una salud satisfactoria permite mejorar el funcionamiento físico y mental de las personas.

El espacio físico representado por la vivienda en la que habitan las personas es un factor determinante en su calidad de vida, en combinación con los servicios básicos de los cuales se dispone. Además, es visto que el contar con una adecuada alimentación permite llevar una vida activa y sana (DOF, 16 de junio de 2010).

En concordancia con los criterios anteriores, el Informe sobre Competitividad Social en México 2012 elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), toma como referencia diferentes dimensiones universales de desarrollo humano para elaborar sus análisis.

Por otra parte, los proyectos productivos implementados en comunidades que han resultado afectadas por la lógica tradicional con la que se desenvuelve el mercado global, se reconocen como sustentables y de mayor impacto socioeconómico en la medida en que incrementan el arraigo de la población en sus comunidades, generan alternativas de empleo y permiten reproducir y conservar los ecosistemas locales, así como las tradiciones productivas ancestrales (Velázquez, Porras y Touron, 2008).

El estudio de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2013) reconoce dificultades para avanzar en el análisis del impacto socioeconómico de las empresas de economía social y concluye que su valoración se puede visualizar en los efectos que se desglosan en la tabla 2.

Tabla 2. Principales efectos socioeconómicos de las empresas de economía social

EJES	
CONTRIBUCION A LA COHESION SOCIAL	CONTRIBUCION A LA COHESION TERRITORIAL
1. Efectos relacionados con la	1. Efectos relacionados con la creación

ocupación de trabajadores con dificultades de acceso al empleo.	de actividades económicas y empleos en el ámbito rural.
2. Efectos relacionados con la calidad del empleo.	2. Efectos relacionados con la competitividad de la economía rural.
3. Efectos relacionados con la mejora en la igualdad de oportunidades.	3. Efectos asociados al mantenimiento de la población rural.
4. Efectos relacionados con la oferta de servicios sociales y otros servicios de interés general.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2013, p. 117). El impacto socioeconómico de las entidades de economía social.

Como puede apreciarse en la propuesta anterior, la generación de empleos de calidad, que brinden la posibilidad de obtener prestaciones sociales y que se oferten en igualdad de condiciones para cualquier persona, se convierte en el punto de partida para el mejoramiento de otros indicadores del impacto socioeconómico de empresas sociales, tanto a nivel empresarial como comunitario.

## **II. MODELO TEÓRICO DE COMPETITIVIDAD DETERMINANTE DEL IMPACTO SOCIOECONÓMICO DE EMPRESAS SOCIALES**

Las teorías analizadas proporcionan los elementos que conforman la propuesta de modelo teórico del presente estudio. Por un lado se encuentra la teoría de la cadena de valor de la cual se extraen los factores internos y por otro lado se encuentra la teoría del diamante de la competitividad de donde emanan los factores externos. En ambos casos se trata de propuestas teóricas que identifican diferentes elementos a través de los cuales las organizaciones empresariales de economía social se encaminan a la competitividad.

Adicionalmente, el desarrollo del marco teórico permitió el acercamiento a diferentes perspectivas que fueron de utilidad para la determinación de las condiciones que debía cumplir el impacto socioeconómico de las empresas sociales bajo estudio, específicamente en los niveles individual, empresarial y comunitario.

En el anexo 1 se desglosan los factores internos, mientras que en el anexo 2 se desglosan los factores externos considerados para el estudio, así como las variables consideradas en cada uno de dichos factores. Por último, en el anexo 3 se muestran las variables consideradas para

la determinación del impacto socioeconómico en los niveles individual, grupal y comunitario, así como las variables consideradas en cada uno de dichos factores.

A continuación en la figura 1 se presenta gráficamente el modelo teórico del estudio, que incluye implícitamente las variables desglosadas en los anexos (1, 2 y 3), así como las teorías en las cuales está basado.

Figura 1 Modelo teórico general del proyecto de investigación



Fuente: Elaboración propia

### III. CONCLUSIONES

Las empresas sociales son entes productivos que tienen la capacidad para generar fuentes de empleo y de ingresos a aquellas personas que se encuentran incrustadas en contextos

socioeconómicos tradicionalmente excluidos de los beneficios generados por un sistema que ha privilegiado la obtención de ganancias económicas y ha dejado de lado los beneficios sociales.

El planteamiento de este trabajo surge del interés por lograr que las empresas sociales mejoren significativamente su nivel de impacto, al mismo tiempo que sus empresarios o responsables desarrollan las habilidades gerenciales que les permiten identificar aquellos factores que influyen en la competitividad de sus organizaciones.

Las variables internas consideradas en el modelo son: el ofrecimiento de sueldos competitivos a los colaboradores, la innovación en los sistemas de distribución, la realización de inversiones para el mejoramiento de la empresa o grupo social y el mantenimiento de registros contables.

Mientras que las variables externas del modelo propuesto son: la realización de diversas innovaciones para atender a los clientes locales, la disposición de los competidores para apoyar a la empresa si es necesario, así como el seguimiento realizado por los representantes del gobierno al desarrollo interno de las empresas.

El modelo permite identificar un conjunto de variables que contribuyen a la competitividad de las empresas sociales y que a su vez influyen en un mayor nivel de impacto socioeconómico, aunque ello no signifique que estos deban de ser los únicos elementos que se tengan que cuidar en la gestión de una empresa social y solidaria, sino únicamente que se deben de poner en el centro de la estrategia empresarial, haciendo que todos los demás factores giren en torno a su desarrollo y crecimiento.

Adicionalmente, la estructura y los diferentes elementos teóricos y metodológicos considerados en esta investigación, representan la posibilidad de ampliar su uso al análisis de objetos de estudio similares al aquí expuesto en otro tipo de organizaciones empresariales y extender la visión de que el éxito competitivo de una actividad productiva no necesariamente radica exclusivamente en función de los resultados económicos obtenidos, sino que también debe considerar su impacto en términos sociales para tener un panorama integral del funcionamiento empresarial.

Por último, el modelo propuesto permite extraer criterios para el diseño de políticas públicas, de elección, asignación y seguimiento de apoyos a proyectos productivos, que sirvan para incrementar la posibilidad de que las empresas sociales y solidarias sujetas a

financiamiento del estado, se conviertan en casos de éxito y así mejorar la utilización de los recursos públicos escasos, sobre todo porque se podrán identificar condiciones organizativas que las empresas de esta categoría llevan a la práctica para mejorar su impacto social y económico.

#### **IV. RECOMENDACIONES**

Los hallazgos obtenidos permitirán replicar el modelo en cualquier tipo de empresa social que opere en economías de mercado, sin embargo es necesario ser prudentes al momento de considerar este argumento, ya que se reconoce que existe una variedad muy amplia de experiencias productivas derivadas de la economía social y solidaria que son conceptualizadas de la misma manera y que no necesariamente tienen las mismas características que las analizadas en este estudio.

#### **V. REFERENCIAS**

- Amat, O. y Perramon, J. (2011). High-Growth cooperatives: Financial profile and key factors for competitiveness. CIRIEC-España. Revista de Economía, Pública, Social y Cooperativa, No. 73, pp. 81-98.
- Amin, A. (2009). Locating the social economy. The social economy. International perspectives on economic solidarity (pp. 3-21). London: Zed books.
- Austin, J., Stevenson, H. y Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? Entrepreneurship, Theory and Practice, January, 1-22.
- Azzellini, D. (2009). Venezuela's solidarity economy: collective ownership, expropriation and workers self-management. Working USA: The Journal of Labor and Society, volume 12. pp. 171-191.
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (2009). Evaluación Integral Externa 2008-2009 del Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad. Puebla: BUAP. Recuperado de <http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/Evaluacion%20Integral%202008-2009%20FONAES.pdf>
- Borzaga, C. y Galera, G. (2012). The concept and practice of social Enterprise. Lessons from the Italian experience. International Review of Social Research, Vol. 2, Issue 2, pp. 95-112.

- Borzaga, C. y Tortia, E. (2007). Social economy organizations in the theory of the firm. En Noya, A. y Clarence, E. (Ed.), *The Social Economy. Building inclusive economies* (pp. 23-60). Paris: OECD. Recuperado de <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/8407051e.pdf>
- Cejudo, C. R. (2007). Capacidades y libertad. Una aproximación a la teoría de Amartya Sen. *Revista Internacional de Sociología*, Vol. LXV, Núm. 47, pp. 9-22.
- Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. (2011). *Economía social y solidaria: Nuestro camino común hacia el trabajo decente*. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---coop/documents/instructionalmaterial/wcms\\_166369.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/instructionalmaterial/wcms_166369.pdf)
- Chaves, R. y Monzón, J.L. (2012). Beyond the crisis: The social economy, prop of a new model of sustainable economic development. *Serv. Bus.*, 6, pp. 5-26. DOI: 10.1007/s11628-011-0125-7
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (Última reforma DOF 26-02-2013).
- DOF. (Miércoles 16 de junio de 2010). Lineamientos y criterios generales para la definición, identificación y medición de la pobreza. Segunda sección.
- Guzmán, V.A. y Trujillo, D.M.A. (2008). Emprendimiento social- revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, Vol. 24, Núm. 109, pp. 105-125.
- Michelini, L. (2012). *Social Innovation and New Business Models. Creating shared value in low-income markets*. DOI: 10.1007/978-3-642-32150-4
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95-117.
- Porter, M. E. (2008a). *The Competitive Advantage of Nations*. En Porter, M. E. (Ed.) *On competition* (pp. 171-211). Boston: The Harvard business review book series.
- Porter, M. E. (2008b). *Competing across locations*. En Porter, M. E. (Ed.) *On competition* (pp. 305-344). Boston: The Harvard business review book series.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. *Harvard Business Review*, January-February.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *Evaluación Específica de Costo-Beneficio 2011 del Programa Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad (FONAES)*. México, D.F.: PNUD. Recuperado de [http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/INFORME\\_EECB\\_FONAES.pdf](http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/INFORME_EECB_FONAES.pdf)



- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). Informe sobre competitividad social en México 2012. México, D.F.: PNUD. Recuperado de [www.undp.org.mx/desarrollohumano](http://www.undp.org.mx/desarrollohumano)
- Romero, G.R.M. y Hurtado, M.J. (2011). La empresa social. Una opción de desarrollo local en la comunidad indígena de San Idelfonso. *Gestión y Estrategia*, Núm. 39, 19-28.
- Salguero, J. C. (2006). Enfoques sobre algunas teorías referentes al desarrollo regional. Sociedad Geográfica de Colombia. Academia de Ciencias Geográficas. Conferencia Estatutaria para posesionarse como Miembro de Numero de la Sociedad Geográfica de Colombia.
- Singer, P. (2009). Relaciones entre sociedad y estado en la economía solidaria. *Iconos, Revista de Ciencias Sociales*, Núm. 33, pp. 51-65.
- Sullivan, M.G., Weerawardena, J. y Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International Journal of Non Profit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 8, No. 1, pp. 76-88.
- Tan, W. L., Williams, J. y Tan, T. M. (2005). Defining the “social” in “social entrepreneurship”: Altruism and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, pp. 353-365.
- Vázquez, R. L. (2014). Modelo de competitividad determinante del impacto socioeconómico de empresas sociales. Análisis de proyectos productivos apoyados por FONAES en el sur de Sinaloa (Tesis Doctoral). Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla.
- Yunus, M. (2008). Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism. *Global Urban development*, Vol. 4, Issue 2, pp. 1-19.
- Yunus, M. (2010). *Empresas para todos. Hacia un Nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

## VI. ANEXOS

### Anexo 1. Factores internos y variables relacionados con la competitividad de empresas sociales

FACTOR	VARIABLES
Mercado y comercialización	<p>1- Ventajas de la comercialización y/o distribución de la producción:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>A) Existen vías de comunicación</li><li>B) Se han ampliado los contactos/clientes</li><li>C) Se conoce mejor al mercado</li><li>D) La intermediación a disminuido</li><li>E) El medio de transporte que se utiliza</li><li>F) Los principales compradores están cerca</li></ul> <p>2- Factores que han tenido influencia en el comportamiento de las ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>A) Calidad del producto</li><li>B) Atención al cliente por parte de trabajadores</li><li>C) Mayor demanda de los productos o servicios</li><li>D) Presión o agresividad de los competidores</li><li>E) Alianza con otras empresas</li><li>F) Innovación del proceso productivo</li><li>G) Apoyos del gobierno</li><li>H) Nuevas inversiones de la empresa o grupo social</li><li>I) Capacitación de los trabajadores</li><li>J) Satisfacción de los integrantes de la empresa</li><li>K) Imagen de la empresa y conocimiento de la marca</li><li>L) Realización de estudios de mercado</li><li>M) Precios de los productos o servicios</li><li>N) Análisis de los competidores</li><li>O) Buena relación con los vecinos</li></ul> <p>3- Perspectiva futura del mercado para la empresa social</p>
Operaciones	<p>1- Mejoramiento del proceso productivo o de prestación de servicios en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>A) Maquinaria o equipo</li><li>B) Materias primas e insumos</li><li>C) Organización</li><li>D) Instalaciones</li></ul>

---

Desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>E) Conocimiento del proceso</li> <li>1- Aspectos en los que se han realizado innovaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Procesos productivos</li> <li>B) Sistemas de comercialización</li> <li>C) Productos o servicios ofrecidos</li> <li>D) Sistemas de distribución</li> <li>E) Manejo de trabajadores</li> <li>F) Aspectos de la organización empresarial</li> <li>G) Manejo de las finanzas</li> <li>H) Uso de software</li> </ul> </li> </ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Características de las relaciones laborales de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Participación de los trabajadores en la toma de decisiones</li> <li>B) Entrenamiento y capacitación permanentes</li> <li>C) Trato equitativo en el reparto de beneficios</li> <li>D) Confianza y respeto entre líderes y colaboradores</li> <li>E) Estrategia diferenciada de trato al personal</li> <li>F) Prestaciones sociales a los trabajadores</li> <li>G) Sueldos competitivos</li> <li>H) Baja rotación de personal</li> </ul> </li> <li>I) Identificación de los trabajadores con la empresa</li> </ul>
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Nivel de la empresa en los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Deudas por pagar</li> <li>B) Monto de ventas</li> <li>C) Utilidad</li> <li>D) Liquidez para solventar gastos</li> <li>E) Inversiones</li> </ul> </li> <li>2- Fuentes de financiamiento de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Socios</li> <li>B) Prestamistas locales</li> <li>C) Familiares</li> <li>D) Banca privada</li> <li>E) Instituciones gubernamentales</li> <li>F) Proveedores</li> <li>G) Clientes</li> </ul> </li> <li>3- Conocimiento de la situación económica de la</li> </ul>

---

---

Estructura de la empresa

empresa por parte de los socios

4- Mantenimiento de registros contables de las operaciones de la empresa

1- Empresas o instituciones con las cuales se mantienen relaciones comerciales, productivas y de intercambio tecnológico frecuentes:

A) Empresas privadas

B) Empresas sociales

C) Organizaciones políticas

D) Instituciones financieras

E) Instituciones gubernamentales

2- Recepción de apoyo por parte de FONAES O alguna otra institución para contratar asistencia técnica o capacitación de alguna empresa consultora, asesor o especialista

3- Características organizativas que distinguen a la empresa:

A) Los integrantes de la empresa conocen sus funciones

B) El trabajo se realiza en base a un plan previamente establecido

C) Todos pueden participar en la toma de decisiones

D) Existe un compromiso de todos por mejorar día con día

E) Las relaciones entre los integrantes son cordiales

F) Existe apoyo entre los integrantes para la solución de problemas

G) Se realizan reuniones de trabajo al menos cada mes

H) Cada quien sabe cómo se realizan las tareas que le corresponden

I) La empresa o proyecto tiene la confianza de la comunidad

J) Se usa la improvisación para sortear los problemas diarios

Estructura de la empresa

4- Empresas o instituciones con las cuales se mantienen relaciones comerciales, productivas y de intercambio tecnológico frecuentes:

F) Empresas privadas

---

- 
- G) Empresas sociales
  - H) Organizaciones políticas
  - I) Instituciones financieras
  - J) Instituciones gubernamentales
  - 5- Recepción de apoyo por parte de FONAES O alguna otra institución para contratar asistencia técnica o capacitación de alguna empresa consultora, asesor o especialista
  - 6- Características organizativas que distinguen a la empresa:
    - K) Los integrantes de la empresa conocen sus funciones
    - L) El trabajo se realiza en base a un plan previamente establecido
    - M) Todos pueden participar en la toma de decisiones
    - N) Existe un compromiso de todos por mejorar día con día
    - O) Las relaciones entre los integrantes son cordiales
    - P) Existe apoyo entre los integrantes para la solución de problemas
    - Q) Se realizan reuniones de trabajo al menos cada mes
    - R) Cada quien sabe cómo se realizan las tareas que le corresponden
    - S) La empresa o proyecto tiene la confianza de la comunidad
    - T) Se usa la improvisación para sortear los problemas diarios

---

Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría de la cadena de valor de Porter (1991, pp. 95-117). Strategic Management Journal, Vol. 12. Towards a dynamic theory of strategy.

Anexo 2. Factores externos y variables relacionados con la competitividad de empresas sociales

FACTOR	VARIABLES
Ambiente competitivo	1- Principales características de los actuales competidores A) Están constantemente realizando innovaciones en

---

---

	<p>sus productos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>B) Actúan de una forma ética</li> <li>C) Se han convertido en nuestros aliados</li> <li>D) Tienen productos de mayor calidad</li> <li>E) Tienen productos más baratos</li> <li>F) Tienen las mismas o mejores condiciones financieras</li> <li>G) Tienen acceso a recursos materiales de mayor calidad</li> <li>H) Tienen un mayor prestigio en el mercado</li> <li>I) Cuentan con un mejor sistema de comercialización</li> </ul>
	<p>2- Posibilidad de realizar las siguientes acciones con los competidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Compartir el uso de la misma maquinaria o instalaciones con competidores</li> <li>B) Compartir información de los procesos productivos</li> <li>C) Llegar a acuerdos para la realización de las actividades comerciales</li> <li>D) Llegar a acuerdos para delimitar el precio del producto</li> <li>E) Determinar el tipo de productos o servicios que cada quien deberá ofrecer en el mercado</li> <li>F) Determinar el territorio o la parte del mercado que cada quien debe atender</li> <li>G) Realizar cambios tecnológicos en alianza con los competidores</li> </ul>
Condición de los factores de producción	<p>1- Los principales recursos materiales que se pueden conseguir de los proveedores para producir son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Raros o difíciles de imitar</li> <li>B) No disponibles todo el tiempo para cualquiera</li> <li>C) A un precio adecuado</li> <li>D) Disponibles únicamente en la región</li> <li>E) Exclusivos para la empresa</li> </ul>
Condición contextual de la demanda	<p>2- Nivel de cualificación de los trabajadores de la región</p> <p>1- Impresión del empresario social con respecto a las siguientes afirmaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Para atender a los clientes locales se han tenido que realizar diversas innovaciones</li> <li>B) Los clientes tienen otras alternativas similares</li> </ul>

---

---

Industrias relacionadas y de soporte	disponibles en la localidad
	<ul style="list-style-type: none"> <li>C) Los clientes locales son exigentes</li> <li>D) Existe una demanda creciente para el producto en otras regiones</li> <li>E) Los clientes pueden realizar sus transacciones comerciales tranquilamente y sin ninguna presión</li> <li>F) Existen diversas reglas (culturales, legales, morales, entre otras) que se tienen que cubrir para comercializar los productos en la localidad</li> </ul>
Rol del gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Impresión del empresario social con respecto a las siguientes afirmaciones</li> <li>A) En la comunidad existen diferentes empresas que se relacionan con la actividad productiva realizada</li> <li>B) Existen instituciones educativas que imparten conocimientos relacionados con la actividad</li> <li>C) Otras empresas ofertan productos o servicios que se complementan con lo que la empresa ofrece</li> <li>D) Los proveedores de la empresa se encuentran compitiendo en otras regiones</li> <li>E) Los proveedores tienen la disposición de apoyar a la empresa si es necesario</li> <li>F) Los clientes tienen la disposición de apoyar a la empresa si es necesario</li> <li>G) Los competidores tienen la disposición de apoyar a la empresa si es necesario</li> <li>H) Frecuentemente hay esfuerzos con las empresas de la región para obtener beneficios colectivos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Impresión del empresario social con respecto a las siguientes afirmaciones:</li> <li>A) Las instituciones de gobierno vigilan el comportamiento ético y legal de las empresas</li> <li>B) El gobierno ofrece diversos créditos para el desarrollo empresarial</li> <li>C) Los representantes del gobierno dan seguimiento al desarrollo interno de las empresas</li> <li>D) Las instituciones de gobierno están vigilando que exista un ambiente favorable para hacer negocios</li> </ul>

---

- 
- E) El apoyo brindado por las instituciones de gobierno se realiza sin esperar nada a cambio
  - F) Las instituciones de gobierno son merecedoras de confianza
- 

Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría del diamante de la competitividad de Porter (2008b, pp. 305-344). En Porter, M. E. (Ed.) On competition. Boston: The Harvard business review book series. Competing across locations.

### Anexo 3. Variables de impacto socioeconómico de las empresas sociales en los niveles individual, grupal y comunitario

VARIABLES	
Individual	1- Aspectos en los que mejoró el bienestar de los integrantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Servicios de salud</li> <li>B) Alimentación</li> <li>C) Vivienda</li> <li>D) Educación</li> <li>E) Vestido y calzado</li> </ul>
Grupal / Empresarial	1- Aspectos en los cuales ha mejorado la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Las ventas han aumentado</li> <li>B) Los ingresos son mayores</li> <li>C) Hay mayor integración del grupo</li> <li>D) Se han incrementado los empleos</li> <li>E) Hay apertura de créditos con proveedores de materias primas</li> </ul> 2- Realización de otro tipo de actividades productivas que complementan el ingreso 3- Objetivos cumplidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Mejorar los ingresos del grupo</li> <li>B) Contar con un empleo formal</li> <li>C) Realizar compras y/o ventas en común</li> <li>D) Comercializar la producción</li> <li>E) Acceder a financiamiento</li> <li>F) Obtener capacitación y/o asistencia técnica</li> <li>G) Diversificar actividades</li> <li>H) Tener acceso a nuevos mercados</li> </ul>

---



---

Comunitario	<ul style="list-style-type: none"><li>I) Mejorar la calidad de los servicios</li><li>J) Regular los precios de los insumos en la localidad</li><li>1- Nivel de acuerdo / desacuerdo con los beneficios que ha generado la empresa en la comunidad<ul style="list-style-type: none"><li>A) Empleos bien remunerados</li><li>B) Empleos fijos</li><li>C) Mejores ingresos</li><li>D) Arraigo de la población</li><li>E) Oportunidad de participación de las mujeres</li><li>F) Mejora de la infraestructura y servicios básicos</li><li>G) Se ofrece un producto o servicio que es de utilidad</li><li>H) Se realizan compras de productos y servicios comunitarios</li><li>I) Oportunidad laboral para sectores vulnerables (jóvenes, personas con capacidades especiales, indígenas, adultos mayores, etc.)</li></ul></li></ul>
-------------	---

---

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de literatura.