

# Estudios Sociales

Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional  
Volumen 29, Número 53. Enero - Junio 2019  
Revista electrónica. ISSN: 2395-9169



Competitividad interna de las empresas sociales para incrementar su impacto socioeconómico

Internal competitiveness of social enterprises to increase their socio-economic impact

DOI: <https://dx.doi.org/10.24836/es.v29i53.694>  
PII: e19694

Leonardo Vázquez-Rueda\*  
[orcid.org/0000-0002-4666-5839](https://orcid.org/0000-0002-4666-5839)  
Felipe de Jesús Peraza-Garay\*:  
[orcid.org/0000-0001-8619-8246](https://orcid.org/0000-0001-8619-8246)  
Ramón Valdivia-Alcalá\*\*  
[orcid.org/0000-0003-0434-3169](https://orcid.org/0000-0003-0434-3169)  
Santos López-Leyva\*\*\*  
[orcid.org/0000-0002-8463-4718](https://orcid.org/0000-0002-8463-4718)

Fecha de recepción: 26 de febrero de 2018  
Fecha de envío a evaluación: 08 de marzo de 2018  
Fecha de aceptación: 18 de mayo de 2018

\*Universidad Autónoma de Sinaloa. México.  
Autor para correspondencia: Felipe de Jesús Peraza Garay  
Dirección: [fperaza@uas.edu.mx](mailto:fperaza@uas.edu.mx)  
Facultad de Ciencias Físico-Matemáticas  
Calle Universitarios Ote.  
Cd. Universitaria.  
80010 Culiacán Rosales, Sinaloa.  
Tel. 667 716 1154  
\*\*Universidad Autónoma de Chapingo, México.  
\*\*\*Universidad Autónoma de Baja California, México.

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C.  
Hermosillo, Sonora, México



## Resumen / Abstract

**Objetivo:** Identificar los factores internos que influyen en la competitividad y que determinan un mayor nivel de impacto socioeconómico de empresas sociales. **Metodología:** Se diseñó y aplicó un cuestionario a los responsables de las empresas. Se utilizó componentes principales y conglomerados para clasificar a las empresas por nivel de impacto socioeconómico. Se estimó la razón de momios para medir la relación entre la competitividad interna y el impacto socioeconómico mediante análisis de regresión logística. **Resultados:** Los factores que tuvieron mayor relación con el impacto socioeconómico fueron los sueldos competitivos, el registro contable de sus operaciones, las innovaciones en sistemas de distribución y la atención de los clientes locales, así como las inversiones en la empresa social. **Limitaciones:** Una limitante de este estudio es que solo se analizan los factores internos que influyen en la competitividad. **Conclusión:** el estudio representa una base para el mejoramiento de la gestión administrativa de las empresas sociales, enfocada al incremento de su impacto socioeconómico, así como para el establecimiento de políticas públicas que fomenten su creación o fortalecimiento y así contribuir al desarrollo regional.

**Palabras clave:** desarrollo regional; empresas sociales; gestión administrativa; competitividad; impacto socioeconómico; mercado; desarrollo regional..

**Objective:** To distinguish internal factors influencing competitiveness, which determine a higher level of socioeconomic impact of social enterprises. **Methodology:** A questionnaire was designed, and applied to the companies' manager. Conglomerate and Principal Component Analysis was used to classify the companies by socioeconomic impact level. The odds ratio was estimated to measure the relationship between internal competitiveness and socioeconomic impact through logistic regression analysis. **Results:** The factors that had greater relation with the socioeconomic impact were, the competitive salaries, the accounting register of its operations, the innovations in distribution systems and the attention of the local clients, as well as the investments in the social enterprise. **Limitations:** One limitation of this study is that only the internal factors that influence competitiveness are analyzed. **Conclusion:** The study represents a basis for improving the administrative management of social enterprises, focused on increasing their socioeconomic impact, as well as for the establishment of public policies that encourage their creation or strengthening to contribute to regional development.

**Key words:** regional development; social enterprises; administrative management; competitiveness; social and economic impact; market; regional development..

## Introducción

**E**xiste un creciente interés por fomentar el desarrollo de los diversos tipos de empresas sociales (ES) por su capacidad para cubrir demandas sociales que ni el Estado, ni el sector privado, han podido satisfacer (Amin, 2009; Azzellini, 2009; Chaves y Monzón, 2012; López-Arceiz, Bellostas y Rivera, 2016; McMurtry y Brouard, 2015; Neamtan, 2009; Romero y Hurtado, 2011; Singer, 2009). Las ES deben insertarse en una economía de mercado altamente competitiva utilizando estrategias propias del sector privado y dando prioridad al cumplimiento de los objetivos sociales que las distinguen (Bridgstock, Lettice, Ozbilgin y Tatli, 2010; Coraggio, 2011; Di Domenico, Haugh y Tracey, 2010; Low, 2006; Neamtan, 2009; Sullivan, Weerawardena y Carnegie, 2003; Wronka-Pospiech, 2016). El modelo teórico-hipotético utilizado se fundamenta principalmente en la teoría de la economía social y solidaria, así como en la teoría de la competitividad.

La teoría de la economía social y solidaria establece que las unidades productivas derivadas de este sector económico, se gestan en contextos adversos (Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006) a los que se tienen que adaptar para brindar a la comunidad bienes y servicios que ni el gobierno, ni la empresa privada han podido ofrecer con el reto de incrustarse a competir con empresas privadas bajo las reglas del mercado (Borzaga y Tortia, 2007; Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2011), distinguiéndose por su interés principal de incrementar su impacto social, antes que sus ganancias (Chaves y Monzón, 2012; Coraggio, 2011; Fekete, 2010), aunque también requieran rendimientos financieros para lograr sostenibilidad (Neamtan, 2009).

La ES constituye una alternativa para la operatividad de la economía social que tiene como objetivo principal lograr un impacto social favorable, antes que obtener



rendimientos económicos para sus dueños o accionistas (European Comission, 2011, cit. en Michelini, 2012, p. 23). La postura planteada sobre las ES, es complementaria a una de las ideas expuestas por Yunus (2010) quien señala que estas empresas pueden ser buscadoras de ganancias, siempre y cuando sus propietarios sean personas en situación de pobreza, que intentan mejorar sus ingresos a través de sus iniciativas empresariales. Las ideas centrales de diversas propuestas, incluyendo las mencionadas, fueron retomadas por Vázquez (2014) para advertir que las ES representan espacios productivos dirigidos por “personas de escasos recursos que a través de procesos y estrategias diversas buscan obtener beneficios sociales y económicos internos y externos” (p. 14).

La teoría de la competitividad considera que el desempeño de las organizaciones depende de diversos factores (Piatkowsky, 2012; Porter, 1991) y se han realizado estudios empíricos para identificarlos. Amat y Perramon (2011) analizaron empresas cooperativas españolas de alto crecimiento con más de diez trabajadores; aplicaron encuestas personales y telefónicas a sus directivos, las cuales estuvieron divididas en tres secciones: información general, contable y relacionada con la competitividad. Adicionalmente, realizaron un estudio comparativo con otro tipo de empresas. Sus resultados mostraron que el compromiso de los trabajadores, la mejora continua de la gestión empresarial, así como de sus índices de calidad, productividad e innovación son fundamentales para incrementar sus ventajas competitivas. Asimismo, con el propósito de identificar los factores que brindan una posición competitiva, Piatkowsky (2012) aplicó un cuestionario a pequeñas empresas ubicadas principalmente en tres provincias polacas, encontrando que la calidad de la oferta y las políticas adecuadas de precios, son factores clave en la competitividad empresarial. También Bentzen, Madsen y Smith (2012) analizaron firmas danesas, pequeñas y medianas, usando dos métodos econométricos diferentes, con la finalidad de evaluar la validez de la ley del efecto proporcional de Gibrat, la cual postula que la tasa de crecimiento es independiente del tamaño de la organización, entre sus propuestas los autores mencionan la necesidad de que las pequeñas unidades productivas se esfuercen continuamente por mejorar su desempeño en productividad e innovación, así como desde una perspectiva longitudinal, con la finalidad de distinguir el rol de la innovación en la creación de las ventajas competitivas en las organizaciones, Oliveira y Werther (2013) analizaron el desarrollo de cincuenta empresas. Encontraron que es necesario avanzar en la conformación de una cultura en las organizaciones que brinde prioridad a la innovación continua.



Para el análisis de la competitividad interna de las empresas se ha recurrido a diferentes perspectivas teóricas. Larios-Gomez (2016) fundamentó su investigación empírica de pequeñas empresas poblanas en México, con enfoque cuantitativo, en la perspectiva de la gestión del conocimiento, sus resultados mostraron que las empresas participantes no son conscientes de la importancia que tiene la gestión del conocimiento. La teoría de recursos y capacidades representa otra perspectiva que se ha considerado para el análisis de la competitividad empresarial, Rocca, García y Duréndez (2016) utilizaron este enfoque para analizar los factores relacionados con la competitividad de pequeñas empresas peruanas, sus resultados se dividieron en univariantes y multivariantes, los primeros muestran que el éxito empresarial se caracteriza por sistemas de control efectivos, tecnologías de procesos desarrolladas, certificaciones de calidad, así como una avanzada gestión de recursos humanos, mientras que en el caso de los resultados multivariantes, los autores encontraron que existe una mayor probabilidad de éxito cuando existe una combinación entre la gestión de recursos humanos y la presencia de sistemas de control óptimos. En este documento, para determinar los factores internos que influyen en la competitividad de las unidades productivas analizadas, se recurre a la teoría de la cadena de valor que distingue a la administración de recursos humanos, de las operaciones, de la mercadotecnia y las ventas, de las finanzas, del desarrollo tecnológico y de la estructura organizativa, como los principales factores internos de competitividad empresarial (Porter, 1991).

El éxito competitivo de las organizaciones debe vincularse a las necesidades sociales existentes (Porter y Kramer, 2011). Y las ES contribuyen a incrementar el bienestar individual a través de la generación de empleos estables e ingresos (Amat y Perramon, 2011; Díaz y Marcuello, 2010; Kerlin, 2010; Romero y Hurtado, 2011). Aunado a la creación de empleos de calidad, existen otros indicadores de impacto a nivel empresarial y comunitario, como lo menciona la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEEES, 2013). Los fundamentos teóricos tomados en consideración, se muestran en la Figura 1.



Figura 1. Modelo teórico-hipotético del estudio. Fuente: Vázquez (2014).

Es importante, en esta investigación, que las empresas sociales consideradas para el análisis tengan características basales similares, por ello, en este trabajo, consideramos a la ES mexicanas apoyadas por el Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (Fonaes). El fondo, actualmente denominado Instituto Nacional de la Economía Social (Inaes), nació como una alternativa para combatir la pobreza, con el propósito de crear fuentes de empleo, a través de una política de riesgo compartido (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2009), impulsando a personas de escasos recursos para el desarrollo de sus empresas, a través de apoyos financieros que compartían los riesgos de inversión con los usuarios de los recursos (Báez, Cordero, Hernández, Sánchez y Carrillo, 2009; Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2009; El Colegio de México, 2008; Universidad Autónoma de Chapingo, 2001, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007). Su objetivo consistía en empoderar a este sector de la población con espíritu empresarial para que desarrollaran proyectos generadores de beneficios sociales y económicos, para reactivar las economías regionales, ampliando las oportunidades de empleo (Báez et al., 2009).

Cabe señalar que la cadena de valor del sector agroalimentario, estratégica para el desarrollo nacional, ha sido beneficiada implícitamente a través de los apoyos otorgados por FONAES ya que han estado dirigidos, desde sus inicios, a la creación o fortalecimiento de proyectos productivos de sectores sociales vulnerables, incluyendo a la población rural a través de la creación de “empresas de campesinos y



para campesinos” (Mendoza, 2006, p. 4). La hipótesis general es que existen factores internos que están relacionados significativamente con el impacto socioeconómico de las ES. El objetivo de este trabajo es identificar los factores internos que influyen en la competitividad de las ES y que son determinantes para un mayor impacto socioeconómico.

## **Métodos**

Se diseñó un cuestionario de 51 preguntas, aplicándose de manera asistida en los meses de mayo y junio de 2013 a los responsables de ES apoyadas por el FONAES para abrir o ampliar un negocio entre los años 2006 y 2010, en el sur del estado de Sinaloa, México. El muestreo fue aleatorio simple y el tamaño de muestra se calculó con la fórmula para estimar una proporción utilizando STATA v13 (StataCorp., 2013). El tipo de estudio es observacional y cuantitativo.

Las variables recabadas se refieren a partir de recibir el apoyo: a) características competitivas internas de la unidad productiva incluyendo aspectos relacionados con: operaciones, mercado y comercialización, finanzas, recursos humanos, desarrollo tecnológico y nivel organizativo y b) elementos del impacto socioeconómico (ISE) a nivel de los integrantes, de la empresa y de la comunidad. Tres relacionadas con los aspectos individuales: suficiencia del ingreso obtenido por los integrantes, cambios en calidad de vida de los integrantes y número de aspectos en que mejoró el bienestar. Tres con la empresa: el grupo y la empresa están peor, igual o mejor que antes de recibir el apoyo, número de aspectos por los cuales está mejor y el cumplimiento de objetivos y el número de beneficios comunitarios. Con estas variables se realizó un análisis de componentes principales y un análisis de conglomerados no jerárquico (k-medias) para formar dos grupos: las empresas con "menor impacto " y las empresas con "mayor impacto".

Para analizar los factores internos relacionados con el ISE, se realizó un análisis de regresión logística binaria, una razón de momios (RM) menor que uno se interpretó como riesgo que la empresa sea de menor impacto. Se incluyen intervalos de confianza del 95%. Para analizar la relación entre estas u otras variables categóricas se realizaron pruebas Chi-cuadrada. Para comparar los grupos en relación a variables continuas se utilizó la prueba U de Mann-Whitney. Los datos fueron analizados con el programa SPSS v22, un valor de  $p < .05$  se consideró estadísticamente significativo.



## Resultados y discusión

Del total de 170 ES registradas, se seleccionó una muestra aleatoria de 57, de las cuales 45 responsables completaron la información, dos se negaron y 10 ya no estaban en operación, pero se identificaron las causas del fracaso de la empresa. Las empresas en la muestra iniciaron operaciones entre 1973 y 2011. Las características generales de la muestra (Tabla 1) revelan congruencia con las orientaciones estratégicas del programa, basadas en el “bienestar, la equidad, la igualdad y la no discriminación”, a través del otorgamiento de apoyos a “grupos y empresas de mujeres, jóvenes e indígenas” que contaban con algún proyecto productivo (Universidad Autónoma de Chapingo, 2007, p. 27). Al observarse en los responsables de las ES tanto mujeres 21 (46.7 %) como hombres 24 (53.3 %); edad promedio de 48.9 años en un rango de los 21 a los 82 años. La mayoría con escolaridad máxima de Primaria 20 (44.4 %) seguidos de Secundaria 12 (26.7 %) sin excluir a los profesionistas 3 (6.7 %). Los apoyos recibidos se utilizaron predominantemente para el giro industrial 23 (51.1 %). El tipo de apoyo recibido fue para abrir 18 (40 %) o ampliar 27 (60 %) un negocio.

Tabla 1.  
*Características generales de las ES*

Sexo	Hombre	53.3 %
	Mujer	46.7 %
Edad	Mínimo-máximo	21-82
	Media	48.9
	Desv. típ.	14.2
	Primaria	44.4 %
Escolaridad	Secundaria	26.7 %
	Preparatoria	20.0 %
	Profesional	6.7 %
	Sin estudios	2.2 %
Giro de la empresa	Industrial	51.1 %
	Comercial	17.8 %
	Servicios	31.1 %
Tipo de apoyo	Abrir	40 %
	Ampliar	60 %

Fuente: elaboración propia con base en resultados del estudio.





Al aplicar el método de componentes principales a las variables de ISE se observó que dos componentes explican más del 75 % de la varianza total (Tabla 2). El primer componente principal tiene mayor carga con No. de Beneficios comunitarios, No. de aspectos en que mejoró el bienestar y No. de aspectos por los cuales es mejor la empresa y el segundo corresponde su mayor carga es con el Cumplimiento de los objetivos, ambos con carga positiva (Tabla 3). Así, una empresa con mayor valor en los componentes se interpretará con mayor ISE. Para obtener los dos grupos se utilizó el método de partición de k-medias con las variables estandarizadas. El grupo con mayor valor en los primeros dos componentes se interpretó como de “mayor impacto” y el otro como de “menor impacto”.

Tabla 2.  
*Varianza total explicada*

Componente	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1.960	48.994	48.994
2	1.057	26.422	75.416
3	.623	15.581	90.997
4	.360	9.003	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.  
Fuente: elaboración propia con base en resultados del estudio

Tabla 3.  
*Matriz de componentes rotados*

	Componente	
	1	2
No. de Beneficios comunitarios	.890	-.220
No. de aspectos en que mejoró el bienestar	.779	.249
No. de aspectos por los cuales es mejor	.649	.414
Cumplimiento de objetivos	.058	.954

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.  
Fuente: elaboración propia con base en resultados del estudio



Las características de los dos grupos, resultados del análisis de conglomerados se muestran en la Tabla 4. Las empresas con mayor impacto comparadas con las de menor impacto tuvieron  $3.8 \pm 0.9$  aspectos por los cuales es mejor contra  $1.0 \pm 1.0$  ( $p=.002$ ), mejoraron el bienestar en  $4.5 \pm 0.8$  vs  $3.8 \pm 1.4$ , beneficios comunitarios  $4 \pm 0.4$  vs  $3.6 \pm 0.4$  ( $p=.000$ ), cumplimiento de objetivos  $6.8 \pm 1.6$  vs  $4.4 \pm 2.2$  ( $p=.000$ ). En el grupo de mayor impacto, el 100 % opinó que están mejor que antes de recibir el apoyo contra el 60% en el otro grupo ( $p=.001$ ). En calidad de vida, el 95.8 % del grupo de mayor impacto mejoró, contra el 80 % del de menor impacto, ( $p=.160$ ).

Tabla 4.  
*Comparación de las variables de impacto entre los grupos*

	Grupo		P	
	Mayor impacto	Menor impacto		
Número de aspectos por los cuales es mejor	$3.8 \pm 0.9$	$1.0 \pm 1.0$	.002	
Número de aspectos en que mejoró el bienestar	$4.5 \pm 0.8$	$3.8 \pm 1.4$	.265	
Número de Beneficios comunitarios	$4.0 \pm 0.4$	$3.6 \pm 0.4$	.000	
Número de objetivos cumplidos	$6.8 \pm 1.6$	$4.4 \pm 2.2$	.000	
Estado comparado con antes de recibir el apoyo	Peor	0 (0.0 %)	2 (10.0 %)	.001
	Igual	0 (0.0 %)	6 (30.0 %)	
	Mejor	24 (100.0 %)	12 (60.0 %)	
Cambio en la calidad de vida	Igual	1 (4.2 %)	4 (20.0 %)	.160
	Mejoró	23 (95.8 %)	16 (80.0 %)	

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Se describen cada uno de los factores internos de competitividad y su relación con el impacto SE mayor o menor. Los resultados se muestran en la Tabla 5.



### *Mercadotecnia*

Los factores mayormente asociados y significativos estadísticamente a las empresas con mayor impacto son: alianza con otras empresas (RM=4.75, p=.049); nuevas inversiones en la empresa o grupo social (RM=5.33, p=.009) y satisfacción de los integrantes de la empresa (RM=5.50, p=.036). Así como otros factores no significativos, pero con RM mayor que 2 son: apoyos del gobierno (RM=3.00, p=.138); mayor demanda de los productos o servicios (RM=2.20, p=.197) y análisis de los competidores (RM=2.50, p=.143).

### *Finanzas*

Las empresas con mayor impacto se encontraban en nivel regular con respecto al monto de ventas (RM=3.70, p=.053) y utilidad (RM=3.30, p=.073); con menos evidencia estadística en el resto, pero en todo caso con RM mayor a uno.

En las principales fuentes de financiamiento, no se observó relación significativa, pero se destaca que fue de riesgo cuando se realizó por socios (RM=.61), familiares (RM=.67) o instituciones gubernamentales (RM=.26). La variable más importante en el aspecto de finanzas fue que las empresas con mayor impacto llevan actualmente registros contables de las operaciones (RM=6.07) y también lo hacían antes (RM=9.50). También se observó que la mayoría de los socios 81 % para las de menor impacto y 83 % para mayor impacto, conocen la situación económica del proyecto.

### *Recursos humanos*

En este aspecto, sólo la variable sueldos competitivos resultó significativa (RM=20.91, p=.001); otras variables que favorecerían a las empresas de mayor impacto son: Identificación de los trabajadores con la empresa (RM=3.83, p=.234) y otras prestaciones sociales otorgadas a los trabajadores (RM=1.92, p=.322). Y resultan un riesgo, pero no estadísticamente significativo, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones (RM=.50, p=.259); el trato equitativo en el reparto de beneficios (RM=.63, p=.567) y la baja rotación del personal (RM=.63, p=.482).



### *Desarrollo tecnológico*

En este aspecto se observan mayormente asociadas a las ES con mayor impacto las siguientes variables de innovación: manejo de trabajadores (RM=5.00, p=.011); sistemas de distribución (RM=3.60, p=.057); así como procesos productivos (RM=4.31, p=.046).

### *Estructura de la empresa*

No se observó diferencia significativa con respecto a las empresas con las que se mantienen relaciones comerciales; las diferencias más importantes son: Empresas privadas (RM=3.08, p=.105) e instituciones financieras (RM=6.67, p=.062). Las empresas con mayor impacto se observan mayormente asociadas con la capacitación con apoyo de FONAES (RM=1.85, p=.000), donde el 45.8 % afirma que recibió capacitación, contra 0 % de las de menor impacto.

### *Operaciones*

El principal aspecto en el que mejoraron las ES de mayor impacto fueron maquinaria y equipo (45.8 %), instalaciones (33.3 %) y conocimiento del proceso (16.7 %). Mientras que las mejoras en las empresas de menor impacto fueron: maquinaria y equipo (57.1 %) e instalaciones (19.0 %).

Tabla 5.  
*Relación entre los factores internos de competitividad y la clasificación de las empresas en menor impacto y mayor impacto*

	p	RM
Mercadotecnia		
<i>¿Qué ventajas presenta la comercialización y/o distribución de su producción</i>		
Existen vías de comunicación	.423	1.62
Se han ampliado los contactos/clientes	.194	2.50
Se conoce mejor el mercado	.685	0.76
La intermediación ha disminuido	.363	2.86
El medio de transporte que se utiliza	.043	4.29
Los principales compradores están cerca	.841	0.89
<i> Señale si los siguientes factores han tenido influencia en el comportamiento de las ventas de la empresa o grupo social</i>		
Calidad del producto	.526	1.83
Atención al cliente por parte de trabajadores	.322	0.52
Mayor demanda de los productos o servicios	.197	2.20
Presión o agresividad de los competidores	.526	1.50
Alianza con otras empresas	.049	4.75
Innovación del proceso productivo	.493	1.51
Apoyos del gobierno	.138	3.00
Nuevas inversiones en la empresa o grupo social	.009	5.33
Capacitación de los trabajadores	.393	1.69
Satisfacción de los integrantes de la empresa	.036	5.50
Imagen de la empresa y conocimiento de la marca	.329	1.82
Realización de estudios de mercados	.685	1.32
Precios de los productos o servicios	.763	1.21
Análisis de los competidores	.143	2.50
La buena relación con los vecinos	.685	0.76
Finanzas		
<i>¿Se encuentra la empresa o grupo social sana en los siguientes aspectos?</i>		
Deudas por pagar	.537	1.07
Monto de ventas	.053	3.75
Utilidad	.059	3.30
Liquidez para solventar gastos	.526	1.49
Inversiones	.143	2.50
<i>¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de la empresa o grupo social?</i>		
Socios	.545	0.61
Prestamistas locales	.826	1.20
Familiares	.538	0.67
Banca privada	.926	1.07
Instituciones gubernamentales	.234	0.26
Proveedores	.052	3.60
Clientes	.632	1.82
Otro (especificar)	.923	0.87



	<i>¿Se llevan y mantienen registros contables de las operaciones de la empresa social?</i>		
	Antes de recibir el apoyo de FONAES	.003	9.50
	Actualmente	.005	6.07
	Los socios conocen la situación económica de la empresa o proyecto	.835	1.18
Recursos Humanos	<i>Mencione si los siguientes elementos caracterizan a las relaciones laborales de la empresa o grupo social</i>		
	Participación de los trabajadores en la toma de decisiones	.259	0.50
	Entrenamiento y capacitación permanente	.632	1.42
	Trato equitativo en el reparto de beneficios	.567	0.63
	Confianza y respeto entre líderes y colaboradores	.632	0.55
	Estrategia diferenciada de trato al personal	.771	1.20
	Prestaciones sociales a los trabajadores (IMSS, Transporte, etc.)	.322	1.92
	Sueldos competitivos	.001	20.91
	Baja rotación de personal	.482	0.63
	Identificación de los trabajadores con la empresa	.234	3.83
Desarrollo Tecnológico	<i>Señale si en los siguientes aspectos se han realizado innovaciones en la empresa o grupo social</i>		
	Procesos productivos	.046	4.31
	Sistemas de comercialización	.203	2.21
	Productos o servicios ofrecidos	.338	2.00
	Sistemas de distribución	.057	3.60
	Manejo de trabajadores	.011	5.00
	Aspectos de la organización empresarial	.300	1.87
	Manejo de las finanzas	.632	0.75
	Uso de software	.176	3.17
Estructura de la empresa	<i>Señale las tres principales empresas o instituciones con las cuales se mantienen relaciones comerciales, productivas y de intercambio tecnológico frecuentes</i>		
	Empresas privadas	.105	3.08
	Empresas sociales	.176	1.09
	Organizaciones políticas	.122	0.90
	Instituciones financieras	.062	6.67
	Instituciones gubernamentales	.231	2.47
	<i>¿Alguna vez han recibido apoyo por parte de FONAES o alguna otra institución para contratar asistencia técnica o capacitación, de alguna empresa consultora, asesor o especialista?</i>		
	Indique las características organizativas que distinguen a la empresa	.000	1.85
	Los integrantes de la empresa conocen sus funciones	.280	1.00
	El trabajo se realiza en base a un plan previamente establecido	.002	7.60
	Todos pueden participar en la toma de decisiones	.360	0.56
	Existe un compromiso de todos por mejorar día con día	.076	4.40
	Las relaciones entre los integrantes son cordiales		1.00
	Existe apoyo entre los integrantes para la solución de problemas	.326	3.83
	Se realizan reuniones de trabajo al menos cada mes	.113	2.67
	Cada quien sabe cómo se realizan las tareas que le corresponden	.472	2.42



La empresa o proyecto tiene la confianza de la comunidad	.472	2.42
Se usa la improvisación para sortear los problemas diarios	.472	2.42

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del estudio.

## Discusión

### *Mercadotecnia*

El capital social de las organizaciones e instituciones contribuye a su mejoramiento, las ES bajo estudio demostraron un nivel de significancia alto entre la variable alianza con otras empresas y el impacto mayor de las unidades productivas (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2009; Carr et al., 2011; Helliwell y Huang, 2010; Weber y Weber, 2010). Se recomienda promover diversas formas de capital social o redes de colaboración reforzando los vínculos relacionados con las alianzas empresariales (Austin et al., 2006; Birch y Whittam, 2008; Michelini, 2012; Porter, 1991).

Coraggio (2011) apunta que las micro, pequeñas y medianas empresas pueden superar sus desventajas frente a otras organizaciones de mayor tamaño al buscar redes de colaboración con diversas instituciones de las cuales se pueden obtener apoyos. En este sentido, el planteamiento anterior permite explicar el nivel de significancia demostrado por la variable apoyos de gobierno en las empresas de mayor impacto (Chaves y Monzón, 2012; Coraggio, 2011; Neamtan, 2009). La significancia de las variables nuevas inversiones en la empresa o grupo social y análisis de los competidores, es congruente con la literatura, ya que los empresarios sociales requieren una actitud proactiva para adelantarse a las transformaciones que repercuten en su actividad empresarial (Austin, et al., 2006). En las empresas comerciales, la atención que pongan los empresarios en la competencia, les permitirá desarrollar su posición competitiva (Piatkowsky, 2012).

El éxito competitivo de una firma depende de la existencia de una propuesta que vincule a sus resultados de mercado con las condiciones contextuales (Porter, 1991). El hecho de que las empresas bajo estudio tengan un valor elevado en la variable mayor demanda de los productos y servicios es congruente con la teoría debido a que para lograrlo los empresarios han tenido que identificar su contexto y a partir de ello ofrecer productos o servicios que tengan una mayor demanda.



### *Finanzas*

El riesgo percibido, para las empresas bajo estudio, del gobierno como fuente de financiamiento, es contradictorio a lo que propone la teoría, ya que diversos autores afirman que la economía pública debería financiar y subsidiar la operación de empresas sociales, al menos hasta que sean autosuficientes (Chaves y Monzón, 2012; Coraggio, 2011; Neamtan, 2009).

Amat y Perramon (2011) observan que las cooperativas exitosas manifiestan tener un alto nivel de ventas, pero un bajo nivel de utilidad, derivado de los gastos operativos en los que tienen que incurrir. En las ES bajo estudio se presenta una contradicción con el planteamiento anterior, ya que el nivel de ventas y de utilidad, son percibidos como similares.

### *Recursos humanos*

El ofrecimiento de sueldos competitivos como una variable ligada a un mayor impacto de las ES resulta congruente con la teoría, ya que estas unidades productivas tienden a poner a las personas por encima del capital, realizando inversiones mayores en el factor humano, aunque esto pueda reducir sus rendimientos financieros (Amat y Perramon, 2011; Chaves y Monzón, 2012; Fekete, 2010). En relación al nivel de significancia de la identificación de los trabajadores con la empresa, Borzaga y Tortia (2007) reconocen que de las ES los participantes elevan su interés cuando logran identificarse con el propósito social de las organizaciones. Adicionalmente, Ohana y Meyer (2012) reconocen que el compromiso de los integrantes con las organizaciones sociales está relacionado con el deseo de permanecer en la organización, mientras que el nivel de satisfacción laboral se vincula con el deseo de dejar la empresa, por ello recomiendan incrementar los esfuerzos en mejorar ambas variables.

En cuanto al riesgo no significativo de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones apreciado en los resultados, las organizaciones de economía social aparecen teóricamente como estructuras participativas (Borzaga y Tortia, 2007), aunque también los niveles de participación de los trabajadores en la toma de decisiones en ES pueden variar de acuerdo a las circunstancias de acuerdo al Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (CIFOIT, 2011) y que disminuir la democracia es necesario para lograr la





sostenibilidad financiera y a la vez cumplir con el propósito social (Low, 2006). Las condiciones de mercado bajo las cuales tienen que operar las empresas bajo estudio, las obliga a tener que tomar decisiones rápidamente, disminuyendo su capacidad para someter la mayoría de las decisiones a la voluntad democrática de sus integrantes.

### *Desarrollo tecnológico*

Los resultados muestran que, para las ES de mayor impacto, la innovación ha sido un elemento central de su estrategia de negocios. La literatura señala que en cualquier organización la innovación debería ser una capacidad incremental (Oliveira y Werther, 2013; Rodríguez y Guzmán, 2013), que tiene mayor impacto en la productividad y competitividad de las firmas cuando se utilizan diferentes estrategias innovadoras (Poti y Cerulli, 2009). En las pequeñas empresas se ha visto que existe un vínculo entre su posición competitiva de mercado y los esfuerzos innovadores, que les permiten superar sus debilidades (Coraggio, 2011; Lefebvre y Lefebvre, 1993).

En el caso de las organizaciones de economía social y solidaria la innovación y el desarrollo tecnológico forman parte de su esencia operativa (CIFOIT, 2011; Michelini, 2012; Sullivan et al., 2003), además de que representan una ventaja competitiva tendiente a la diferenciación (Sanchis y Campos, 2007). Este tipo de empresas son, en sí mismas, una fuente de innovación considerada de tipo social, porque surgen de las necesidades insatisfechas, tanto por el mercado como por el estado (Laville, Levesque y Mendell, 2006).

### *Estructura de la empresa*

La escasa cultura de relacionarse productivamente con otras organizaciones, aunado a la escasez de tiempo para hacerlo son dos factores que ocasionan el pobre nivel de significancia que tienen las variables relacionadas con los vínculos comerciales, productivos y de intercambio tecnológico de las organizaciones bajo estudio, tanto en las empresas de mayor impacto, como en las de menor impacto. Sin embargo, la confianza existente entre actores productivos diversos es un elemento central del capital social, estos factores han aparecido relacionados positivamente con el desarrollo económico (Galaso, 2005; Rojas y Marin, 2006). Los empresarios



sociales deben de realizar mayores esfuerzos por fortalecer sus relaciones productivas cooperativas con otros agentes económicos y convertirlas en un recurso valioso.

El apoyo de Fonaes, o de alguna otra institución, para contratar asistencia técnica o capacitación es una variable que caracteriza a las empresas de mayor impacto, mientras que en ningún caso de las empresas de menor impacto se ha presentado. Congruente con los resultados, la Evaluación Externa de Impacto del FAPPA en el periodo 2005-2006 (Universidad Autónoma de Chapingo, 2008), pudo constatar que los beneficiarios del programa identificaron como factor de éxito la posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento complementarias, mientras que el fracaso de los proyectos se relacionaba con una inapropiada capacitación y acompañamiento por parte de los representantes de gobierno. En cuanto a las características organizativas de la empresa o grupo social se pudo observar que, con excepción de la variable que afirma que todos pueden participar en la toma de decisiones, todas las demás tienen una RM mayor que uno. La realización del trabajo con base en un plan previamente establecido es la característica más significativa de las empresas de mayor impacto, que deja entrever la costumbre que tienen los responsables de estas unidades productivas de dejar el menor espacio posible para la improvisación, así como de mantenerse alertas a los cambios que se van presentando en su entorno y actuar en consecuencia de ellos.

El mantenimiento de un elevado nivel de compromiso por parte de los trabajadores de las empresas de mayor impacto es congruente con la literatura que afirma que los trabajadores de estas unidades productivas experimentan “altos niveles de autonomía, interés e involucramiento” (Borzaga y Galera, 2012, p. 109) a pesar de los bajos salarios que ofrecen. Otros programas gubernamentales tendientes a apoyar el desarrollo de ES en sectores marginados, han identificado también como un factor de éxito de los proyectos productivos implementados al nivel de compromiso que tienen los socios en la operación organizacional, mientras que la carencia de este factor puede conducir al fracaso empresarial (Universidad Autónoma de Chapingo, 2008).

El riesgo no significativo asociado a la participación de los integrantes en la toma de decisiones, parece contradecir lo que se ha reconocido previamente con respecto a la gobernanza y gestión de las organizaciones de economía social y solidaria. Sin embargo, lo que se ha reconocido en la literatura es que la participación de los integrantes suele ser democrática, siempre y cuando la organización empresarial sea de propiedad colectiva (CIFOIT, 2011). Además, en la práctica, las empresas apoyadas por FONAES funcionan bajo el esquema de un solo encargado o dueño que es quien toma por su propia cuenta la mayoría de las decisiones referentes a la



operación de la organización. La propiedad colectiva sólo consistió en un requisito a cumplir, para poder acceder al financiamiento.

### *Operaciones*

Los resultados obtenidos en el factor operaciones de la empresa social, parecerían en primera instancia no arrojar ningún elemento revelador, pero un análisis de todos los estadísticos obtenidos permite hacer una interpretación integral de su comportamiento. En el caso de la maquinaria y equipo se puede decir que, aunque no existe una diferencia visible entre las empresas de mayor y de menor impacto, en ambos casos ha sido la variable que más atención se le ha prestado cuando se ha intentado mejorar el proceso productivo. Aunque en las empresas de mayor impacto, este comportamiento ha venido acompañado del mejoramiento de las instalaciones, así como del conocimiento de los procesos productivos.

Lo anterior adquiere lógica si se observa que las instalaciones representan el espacio físico donde se encuentran operando la maquinaria y el equipo adquirido, mientras que el conocimiento del proceso es indispensable para poder obtener el máximo aprovechamiento de la maquinaria y equipo disponible.

### **Conclusiones**

Las ES poseen potencial suficiente para la inclusión productiva de personas en condiciones de vulnerabilidad (Fotheringham y Saunders, 2014), que les permite tener un empleo y obtener ingresos para mejorar su calidad de vida, además representan una forma de innovación social porque necesitan ser sostenibles económicamente, al mismo tiempo que crean valor social (Grieco, 2015). En este artículo se identifican los factores internos que influyen en la competitividad de las ES y que determinan un mayor nivel de impacto socioeconómico. Estos factores se pueden priorizar en función de la medida de riesgo (RM) estimada.

A las ES les ayudará a lograr el propósito social por el cual fueron creadas, brindando herramientas concretas para la gestión administrativa pertinente, mientras que a los gobiernos que promueven su desarrollo a través de diversas políticas públicas, les servirá de base para establecer lineamientos o reglas de operación de los programas sociales, que coadyuven a la atención de las demandas de los más necesitados. Los hallazgos representan un avance en el reconocimiento de



los elementos de la gestión administrativa que están relacionados con el potencial de las ES para generar bienestar en lo individual, empresarial y comunitario. Una limitante de este estudio es que solo se consideran los factores internos de competitividad. Un tema de investigación futura es incluir los factores externos de competitividad y considerar otro tipo de unidades productivas.

## Bibliografía

- 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.
- Báez, R. A., Cordero, L. M. A., Hernández, F. G., Sánchez, S. U. C., y Carrillo R. A. (2009). Impacto generado en las microempresas beneficiadas por el Apoyo Formación Empresarial del FONAES en el Estado de Tlaxcala. *Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional*, Núm. 9, pp. 59-76.
- 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>
- Bentzen, J., Madsen, E. S. y Smith, V. (2012). Do firms' growth rates depend of firm size? *Small Business Economics*, 39(4), pp. 937-947. DOI: 10.1007/s11187-011-9341-8
- Birch, K. y Whittam, G. (2008). The third sector and the regional development of social capital. *Regional Studies*, 42(3), 437-450. doi: 10.1080/00343400701874222.
- Borzaga, C. y Galera, G. (2012). The concept and practice of social Enterprise. Lessons from the Italian experience. *International Review of Social Research*, 2(2), pp. 95-112.
- Borzaga, C. y Tortia, E. (2007). Social economy organizations in the theory of the firm. En A. Noya y E. Clarence (Ed.), *The Social Economy. Building inclusive economies* (pp. 23-60). Paris: OECD. Recuperado de <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/8407051e.pdf>



- Bridgstock, R., Lettice, F., Ozbilgin, M. F. y Tatli, A. (2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22, 557-574. DOI: 10.1080/08985626.2010.488404
- Carr, J. C., Cole, M. S., Kirk, R. J., Blettner, D. P. (2011). A measure of variations in internal social capital among family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(6), 1207- 1227. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00499.x
- 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/document/s/instructionalmaterial/wcms\\_166369.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/document/s/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
- Confederación Empresarial Española de la Economía Social. (2013). *El impacto socioeconómico de las entidades de economía social*. Madrid: Fundación EOI.
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Díaz, F. M. y Marcuello, S. C. (2010). Impacto económico de las cooperativas. La generación de empleo en las sociedades cooperativas y su relación con el PIB. *CIRIEC-España. Revista de Economía, Pública, Social y Cooperativa*, No. 67, pp. 23-44.
- Díaz, M., Marcuello, C. y Marcuello, Ch. (2012). Empresas sociales y evaluación del impacto social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No. 75, pp. 179-198.
- Di Domenico, M. L., Haugh, H. y Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, July, pp. 681-703. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x
- El Colegio de México (2008). *Evaluación Externa del Programa Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad*. Recuperado de [http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/Ev\\_colmexMarzo2008.pdf](http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/Ev_colmexMarzo2008.pdf)
- Fekete, E. G. (2010). Geographical aspects of social and solidarity economy. *Business Studies*, 7(2), pp. 47-59.
- Fotheringham, S. y Saunders, C. (2014). Social enterprise as poverty reducing strategy for women. *Social Enterprise Journal*, 10(3), pp. 176-199. DOI 10.1108/SEJ-06-2013-0028
- Galaso, R. P. (2005). Capital social y desarrollo económico. Los casos de Silicon Valley y Villa El Salvador. *Noesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 15(027), pp. 161-188.
- Grieco, C. (2015). *Assessing social impact of social enterprises. Does one size really fit all?* Springer Briefs in Business. DOI 10.1007/978-3-319-15314-8



- Helliwell, J. F., y Huang, H. (2010). How's the job? Well-being and social capital in the workplace. *Industrial and Labor Relations Review*, 63(2), 205-227.
- Kerlin, J. A. (2010). A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. *Voluntas*, 21, pp. 162-179. DOI 10.1007/s11266-010-9126-8
- Laville, J. L., Levesque, B. y Mendell, M. (2006). The social economy: Diverse approaches and practices in Europe and Canada. *Cahier de l'ARUC-ES*, No. 11, pp. 1-46.
- Larios-Gómez, E. (2016). La gestión de la competitividad en la MIPYME mexicana: diagnóstico empírico desde la gestión del conocimiento. *Revista de Administração da UNIMEP*, 14(2), pp. 177-209. DOI: 10.15600/1679-5350/rau.v14n2p177-209
- Lefebvre, L. A y Lefebvre, B. (1993). Competitive positioning and innovative efforts in SMEs. *Small Business Economics*, No. 5, pp. 297-305.
- López-Arceiz, F. J., Bellostas, P. A. J. y Rivera, T. M. P. (2016). The effects of resources on social activity and economic performance in social economy organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(4), pp. 499-511. DOI: 10.1002/nml.21204
- Low, C. (2006). A framework for the governance of social Enterprise. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), pp. 376-385. DOI: 10.1108/03068290610660652
- McMurtry, J. J. y Brouard, F. (2015). Social Enterprises in Canada: An introduction. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 6(1), pp. 6-17.
- Mendoza, A. M. (2006). *Evolución normativa de cinco esquemas productivos del Fondo de Apoyo para Empresas en Solidaridad: de la política social al crecimiento con calidad*. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, Documento de Trabajo número 10. Recuperado de <http://www3.diputados.gob.mx/camara/content/download/40809/165092/file/Documentos%20de%20Trabajo%2010.pdf>
- Michelini, L. (2012). *Social Innovation and New Business Models. Creating shared value in low-income markets*. Alemania: Beck-Shop-De. DOI: 10.1007/978-3-642-32150-4
- Neamtan, N. (2009). Social economy: concepts and challenges. *Universitas Forum*, 1(3), pp. 1-5.
- Ohana, M., y Meyer, M. (2010). Should I stay or should I go now? Investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. *European Management Journal*, 28(6), 441-454. doi: 10.1016/j.emj.2010.06.007
- Oliveira, T. E. y Werther Jr. W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantage. *Business Horizons*, 1031 (Article in Press), pp. 1-10.
- Piatkowsky, M. (2012). Factors strengthening the competitive position of SME sector enterprises. An example for Poland. *Procedia. Social and Behavioral Science*, 58, pp. 269-278. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1001
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 95-117.



- 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.
- Poti, B. y Cerulli, G. (2009). Heterogeneity of innovation strategies and firm performance. En U. Cantner, J. L. Gaffard y L. Nesta. (Ed.) *Schumpeterian perspectives on innovation, competition and growth* (pp. 277-300). Berlín: Springer. DOI: 10.1007/978-3-540-93777-7
- Rocca, E. E., García, P. L. y Duréndez, G. G. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la MIPYME: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), pp. 52-68. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201602.004>
- Rodríguez, M. J. y Guzmán, C. (2013). Innovation in social economy firms. *Management Decision*, 51(5), pp. 986-998. DOI: 10.1108/MD-08-2012-0538
- Rojas, L. M. D. y Marin S. P. (2006) Aproximaciones a la medición de la confianza. *Dyna*, 73(150), pp. 119-130.
- 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.
- Sanchis, P. J. R. y Campos, C. V. (2007). La dirección estratégica en la economía social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No. 59, pp. 237-258.
- Singer, P. (2009). Relaciones entre sociedad y estado en la economía solidaria. *Iconos, Revista de Ciencias Sociales*, Núm. 33, pp. 51-65.
- StataCorp (2013). *Stata Statistical Software: Release 13*. College Station, TX: StataCorp LP.
- Sullivan, M. G., Weerawardena, J. y Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International Journal of Non Profit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), pp. 76-88.
- Universidad Autónoma de Chapingo. (2001). *Evaluación del Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado de [http://www.pronafim.gob.mx/documents/doc\\_12\\_43\\_182.pdf](http://www.pronafim.gob.mx/documents/doc_12_43_182.pdf)
- Universidad Autónoma de Chapingo. (2003). *Evaluación de tres Programas de la Secretaría de Economía: Fondo Nacional de Apoyo para Empresas en Solidaridad (FONAES), Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR) y Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario*. Recuperado de [http://www.pronafim.gob.mx/documents/doc\\_12\\_41\\_161.pdf](http://www.pronafim.gob.mx/documents/doc_12_41_161.pdf)
- Universidad Autónoma de Chapingo. (2004). *Resumen Ejecutivo de la Evaluación del Programa FONAES 2003*. Recuperado de [http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/Evaluacion\\_chapingo2003.pdf](http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/Evaluacion_chapingo2003.pdf)
- Universidad Autónoma de Chapingo. (2005). *Evaluación del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad Periodo enero-diciembre 2004*. Recuperado de [http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/Evaluacion\\_chapingo2004.pdf](http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/Evaluacion_chapingo2004.pdf)



- Universidad Autónoma de Chapingo. (2006). *Evaluación del Programa Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad 2005*. Recuperado de [http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/Evaluacion\\_chapingo2005.pdf](http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/Evaluacion_chapingo2005.pdf)
- Universidad Autónoma de Chapingo. (2007). *Evaluación del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad enero-diciembre 2006*. Recuperado de [http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/Evaluacion\\_chapingo2006.pdf](http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/Evaluacion_chapingo2006.pdf)
- Universidad Autónoma de Chapingo. (2008). *Evaluación Externa de Impacto 2008 del Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios (FAPPA 2005-2006)*. Recuperado de [http://www.sra.gob.mx/sraweb/datastore/programas/2010/fappa/Evaluacion\\_IMPACTO\\_FAPPA\\_2008.pdf](http://www.sra.gob.mx/sraweb/datastore/programas/2010/fappa/Evaluacion_IMPACTO_FAPPA_2008.pdf)
- 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*. Puebla, México: Universidad Popular Autónoma del Estado de Sinaloa-Puebla.
- Wronka-Pospiech, M. (2016). The identification of skills and competencies for effective management in social enterprises. A managerial perspective. *Management* , Vol. 20(1), pp. 40-57. DOI: 10.1515/manment-2015-0023
- 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.