



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



**TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO**

Instituto Tecnológico de Hermosillo

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“DIAGNÓSTICO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN  
ESTUDIANTES DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE  
MÉXICO PLANTEL HERMOSILLO Y HUATABAMPO”**

**T E S I S**

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**KARLA LORENA GAVIÑA ZEPEDA**

Director:

Dr. Gil Arturo Quijano Vega

Hermosillo Sonora, México

Junio 2019



## **Agradecimientos**

*A mi familia por su comprensión y apoyo incondicional a lo largo de la realización de éste proyecto; especialmente a mi mamá por ser mi mayor ejemplo de fortaleza, tenacidad, generosidad y constancia, gracias por impulsarme a ser mejor persona.*

*A mis hijos Axel Enrique y Luis René que son mi principal motivo de vida y esfuerzo, cada uno de mis logros es por ustedes y para ustedes. Luis, por estar a mi lado ayudándome a construir mis sueños.*

*A mi papá, hermano, abuelas, tías, amigas, suegros, por ser parte importante de mi vida y colaborar de alguna u otra forma en la realización de éste trabajo.*

*A mi director de tesis, Dr. Gil Arturo Quijano Vega, por creer y confiar en mí, por brindarme su conocimiento, asesoría y orientación para la realización de ésta investigación.*

*Por siempre agradecida con el Instituto Tecnológico de Hermosillo, por darme la oportunidad de realizar mis estudios de maestría y crecer profesionalmente.*

*Y por último, gracias a Dios por darme la vida y poner los medios para permitirme culminar ésta etapa, que representa una meta cumplida.*

.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el objetivo de diagnosticar el grado de intención hacia el emprendimiento social que tienen los estudiantes del Tecnológico Nacional de México en diferentes campus del estado de Sonora. Con la información obtenida se elaboran propuestas que impulsan el emprendimiento de tipo social.

Para lograr los objetivos planteados, la investigación fue realizada bajo un enfoque mixto, porque se utilizó la encuesta como un instrumento para la recolección de datos, sin embargo, el resultado que se obtuvo es numérico. Se estableció el alcance de estudio de tipo exploratorio porque dentro del TecNM no existen investigaciones del tema, por lo que se pretende describir e identificar las características de los estudiantes de la institución.

Para recabar la información se utilizó el instrumento adaptado por Ibarvo, Portillo y Quijano (2018), del cuestionario de Sastre- Castillo et.al. (2015), el cual consta de 25 reactivos y se divide en dos dimensiones que forman el emprendimiento social: 1) Emprendimiento y 2) Conciencia Social. El instrumento se aplicó a un total de 450 estudiantes del Tecnológico Nacional de México en los campus de Hermosillo y Huatabampo, los cuales representan a una muestra de la población total.

Los resultados arrojados indican que los jóvenes sí tienen la intención de emprender socialmente, sin embargo, realizando una comparación entre las instituciones se encontró que la población que se ubica en la zona rural de Huatabampo tiene una mayor intención hacia el emprendimiento social que los estudiantes de la ciudad de Hermosillo.

Las principales propuestas que se realizan surgen del diagnóstico que se elaboró y consisten en la elaboración de un cuaderno de trabajo para el programa institucional de tutorías, una materia de emprendimiento social, y una convocatoria para un concurso interno.

---

**Palabras Claves:**

Emprendimiento social, Tecnológico Nacional de México, diagnóstico, Sonora.

---

## **ABSTRACT**

The present research work was carried out with the objective of diagnosing the degree of intention towards social entrepreneurship that the students of the National Technological Institute of Mexico have in different campuses of the state of Sonora. With the information obtained, proposals are elaborated that promote social entrepreneurship.

To achieve the objectives set, the research was conducted under a mixed approach, because the survey was used as an instrument for data collection, however the result that was obtained is numerical. The scope of the exploratory type study was established because there is no research on the topic within the TecNM, which is why it is intended to describe and identify the characteristics of the students of the institution.

To collect the information, the instrument adapted by Ibarvo, Portillo and Quijano (2018), from the questionnaire of Sastre-Castillo et.al. (2015), which consists of 25 items and is divided into two dimensions that make up the social enterprise: 1) Entrepreneurship and 2) Social Awareness. The instrument was applied to a total of 450 students of the National Technological Institute of Mexico in the Hermosillo and Huatabampo campuses, which represent a sample of the total population.

The results show that young people do have the intention of undertaking socially, however, making a comparison between the institutions found that the population that is located in the rural area of Huatabampo has a greater intention towards social entrepreneurship than the students of the city of Hermosillo.

The main proposal that are made arise from the diagnosis that was developed and consist of the preparation of a work notebook for the institucional tutorial program, a subject of social entrepreneurship, and a call for an internal conest.

### **Keywords:**

Social entrepreneurship, Mexican National Technology, diagnosis, Sonora

**ÍNDICE**

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.    Antecedentes.....	3
1.1.1.    Situación Actual .....	6
1.2.    Planteamiento del problema .....	8
1.3.    Preguntas de investigación.....	9
1.4.    Objetivos.....	9
1.4.1.    Objetivo general:.....	9
1.4.2.    Objetivos Específicos:.....	9
1.5.    Justificación .....	10
1.6.    Limitaciones y Delimitaciones.....	10
CAPÍTULO 2 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO .....	12
2.1. El emprendimiento Social.....	12
2.1.1. Definición de Emprendimiento Social.....	12
2.1.2. Breve historia del Emprendimiento Social.....	15
2.1.3 Tipos de Emprendimiento Social.....	16
2.1.4 El emprendimiento Social en México.....	22
2.2. El Emprendedor Social.....	28
2.2.1. Perfil y características del Emprendimiento Social.....	29
2.2.2. Modelos utilizados para promover el Emprendimiento Social.....	30

---

2.3. La Innovación Social.....	42
2.3.1. Concepto.....	43
2.3.2 Principales Modelo de Innovación Social.....	46
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA Y MATERIALES.....	51
3.1. Modelo de la investigación .....	51
3.2. Metodología.....	52
3.2.1. Instrumento de Recolección de información. ....	524
3.2.2. Establecimiento del grupo de trabajo.....	54
3.2.2.1 Determinación de la muestra.....	54
3.2.3 Aplicación del instrumento.....	55
CAPÍTULO 4 DESARROLLO Y RESULTADOS .....	56
4.1. Desarrollo .....	56
4.2 Resultados .....	56
4.2.2 Resultados por actitud evaluada en cada Tecnológico .....	57
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	68
5.1. Conclusiones .....	68
5.2. Recomendaciones.....	69
BIBLIOGRAFIA .....	71
ANEXOS.....	75
Anexo 1 Instrumento de recolección de datos.....	75
Anexo 2 Cuaderno de trabajo de Tutorías I.....	78
Anexo 3 Materia de Emprendimiento e Innovación Social.....	108

Anexo 4 Convocatoria "Concurso de Emprendimiento Social".....110



**Índice de Figuras**

Figura 1. Diferencia entre empresa y empresa social.....	19
Figura 2. Tipología de las empresas sociales.....	22
Figura3. Elementos que conforman un modelo de aceleración.....	33
Figura 4. Modelo de Mayma.....	35
Figura 5. Modelo de aceleración de i3Latam.....	36
Figura 6. Etapas de innovación de Murray, Caulier y Mulgan.....	46
Figura 7. Etapas de Wheatley y Frieze.....	47
Figura 8. Etapas de Innovación de Rodríguez y Alvarado.....	48
Tabla 1. Creencias y actitudes hacia el emprendimiento por promedio, según género y rango de edad.....	23
Tabla 2. Mapeo de Ecosistemas en países de América Latina.....	26
Tabla 3. Impacto del emprendimiento social en el crecimiento económico, prosperidad social y desarrollo ambiental.....	28
Tabla 4. Emprendimiento social y universidades extranjeras (muestra).....	40
Tabla 5. Modelo de trabajo de ESMEX.....	41
Tabla 6. Aspectos que debe reunir una propuesta de innovación social.....	45
Tabla 7. Dimensiones y Actitudes.....	53
Gráfica 1. Promedio por cada actitud evaluada.....	57

Gráfica 2. Riesgo.....	58
Gráfica 3. Innovación.....	59
Gráfica 4. Autodirección.....	60
Gráfica 5. Planificador.....	61
Gráfica 6. Pragmatismo.....	62
Gráfica 7. Proactividad.....	62
Gráfica 8. Sensibilidad Social.....	62
Gráfica 9. Ético.....	64
Gráfica 10. Benevolencia.....	65
Gráfica 11. Universalismo.....	66
Gráfica 12. Comparativa entre Tecnológicos.....	67

## INTRODUCCIÓN

El emprendimiento social es un término que ha tenido auge en los últimos años, se ha convertido en un modelo de negocio viable y sustentable que busca cambiar la situación en nuestro país y el resto del mundo, y dar solución a las problemáticas que el gobierno no ha podido solucionar, a pesar de sus intentos. El emprendimiento social *“es el proceso mediante el cual los ciudadanos construyen o transforman instituciones o sistemas para resolver problemas sociales. Implica la creación de nuevos equipos y recursos que mejoren la capacidad de la sociedad para abordar problemas y así, maximizar el impacto social a través de la sustentabilidad y sostenibilidad”* (Ashoka, s/f).

Una de las principales características del emprendimiento social es que es más probable iniciar un proyecto de alto impacto a temprana edad, por lo que las instituciones de educación superior tienen una gran responsabilidad de impulsar a los jóvenes a generar un cambio social positivo.

El propósito del presente trabajo es realizar un diagnóstico a cerca del grado de intención de los estudiantes del Tecnológico Nacional de México en los planteles de Hermosillo y Huatabampo, de emprender un proyecto social y con esto determinar cuáles son las actitudes presentes o ausentes en ellos para fortalecerlas mediante propuestas.

Actualmente no existen investigaciones documentadas similares, por lo que para comprender a profundidad el tema se realiza una revisión de estudios llevados a cabo con anterioridad, posteriormente se describe el concepto principal de emprendimiento social, sus ventajas, características y tipos. El sustento teórico está basado en diferentes modelos que fomentan la actividad emprendedora.

En el capítulo uno se muestran los antecedentes del tema, exponiendo el contexto de necesidades sociales en México, así como el inicio del emprendimiento social en el país.

En el capítulo dos se presenta el resultado de una revisión teórica, de cada uno de los conceptos relacionados con el tema central.

En el capítulo tres se define el tipo de estudio y el alcance que rigen la investigación. También se describe la muestra de la población a estudiar, y las características del instrumento utilizado para la recolección de datos.

En el capítulo cuatro se establecen los resultados obtenidos y se muestra el análisis de los mismos.

Por último, en el capítulo cinco se dan a conocer las conclusiones y las propuestas que permitirán facilitar la creación de proyectos innovadores con enfoque de alto impacto.

## **CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

Con la globalización se creía que las regiones más desfavorecidas en el mundo iban a salir adelante y desarrollarse de manera positiva, pero se puede ver que no es así, al contrario se han agravado problemas como: pobreza, medioambiente, desempleo y la desigualdad social entre otras; ha empeorado el egoísmo de la sociedad y con esto ha impactado en el sistema económico donde solo se busca el beneficio propio y se ha olvidado de la parte altruista del ser humano, se creó una situación donde solo sobrevive la empresa más fuerte desplazando a los pequeños negocios que suponían un ingreso a familias, las crisis económicas que se presentan incrementan el desempleo y por lo tanto, la distancia entre ricos y pobres se hace cada vez más grande (Santos, De La O Barroso, & Guzmán, 2013).

Según el CONEVAL en su medición de pobreza en México en 2016, resalta que el 43.6% de la población se encuentra en situación de pobreza, mientras que 9.4 millones de personas (7.6%) se encuentran en pobreza extrema, así mismo, refiere que el 70% tiene al menos una carencia social, estas carencias sociales pueden ser en educación; servicios de salud; seguridad social; vivienda; servicios para la vivienda; o alimentación.

El estudio presentado por CONEVAL muestra que el porcentaje de las carencias sociales son; 17.4% de los mexicanos vive con rezago educativo, mientras que 15.5% tiene carencia de acceso a los servicios de salud, el 55.8% de la población carece de acceso a la seguridad social, siendo éste rubro el de mayor porcentaje. El 12.0%, 19.3% y 20.1% corresponden a carencia por espacios y calidad en vivienda, servicios básicos y acceso a la alimentación respectivamente.

Por tal motivo existen modelos desde años atrás que han trabajado con la intención de dar solución a las problemáticas sociales como las instituciones públicas a través de programas gubernamentales, las empresas privadas y las organizaciones sin fines de lucro, sin embargo, no han podido dar solución. (Del Cerro, 2016)

Una de las causas se debe según (Guzmán & Trujillo, 2008), es que al no ser autosuficientes se agotan los recursos tanto humano como de capital, teniendo así un impacto limitado y algunos casos llegan hasta a desaparecer estos apoyos. Es precisamente aquí donde el emprendimiento social tiene campo de acción. El emprendedor social que tiene como motivación hacer un cambio, el beneficio económico será el resultado del trabajo, pero no es su objetivo principal por lo cual es un elemento necesario en los países en desarrollo como el nuestro dónde el gobierno tiene limitaciones para atender una gran cantidad de problemas sociales (Guzmán & Trujillo, 2008)

El concepto de emprendimiento viene de la palabra en francés entrepreneur, que a principios del año 1500 era utilizada para llamar a las personas que realizaban expediciones de tipo militar, posteriormente a principios de 1700 se empezó a referir con este término a los constructores de caminos y puentes; el concepto estaba relacionado a las actividades que eran riesgosas, a la aventura, a lo que no se puede predecir. Actualmente la palabra emprendedor va ligada a la persona que tiene la capacidad de identificar oportunidades para la creación de nuevas empresas y negocios. El emprendedor juega un papel central en la economía, ya que con sus habilidades utiliza los factores de producción para satisfacer a la demanda, esto le representa un ingreso económico que le habilita para poder decidir qué porcentaje de ese ingreso le corresponde a cada quien con base al trabajo aportado. Los autores (Palomares & Chisvert, 2014) comentan que el emprendimiento es un motor de desarrollo económico y social, los gobiernos de muchos países lo han reconocido y apoyan la creación de nuevas empresas no solo para ofrecer bienes y servicios de

forma innovadora, eficaz y competitiva, sino también para aumentar la productividad y combatir el desempleo.

Según el estudio de la Comisión Europea en el 2011 en Europa, las empresas sociales representan el 10% del total, además que dan empleo a más de once millones de personas, aproximadamente el 6.5% de los trabajadores de la Unión Europea. La Comisión Europea viendo la importancia y peso económico que esto tiene, ha tomado la decisión de dar prioridad al apoyo de los emprendimientos sociales creando un ambiente económico apropiado y facilitando su financiación, que es uno de los principales problemas para iniciar una empresa social (Valcárcel, 2012).

En 1987 abre oficinas en México la organización más grande en el mundo que apoya a los emprendedores sociales que lleva por nombre Ashoka, permitiendo desde entonces que este rubro se desarrolle en nuestro país. El 23 de mayo del 2012 se crea el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) en apoyo a este sector. La actividad emprendedora social en países en vías de desarrollo como México, se enfoca en los menos favorecidos atendiendo el acceso a bienes y servicios como la agricultura, vivienda educación, energía, salud, agua y medio ambiente (Martin M., 2011).

Los emprendimientos sociales y empresas sociales pretenden ayudar a tener una economía más justa y brindar bienestar a la población, la motivación principal del emprendedor social es precisamente el altruismo, un impulso por ayudar a solucionar e impactar de manera positiva en la sociedad. Como cualquier negocio se requiere de una obtención económica y no con el objetivo de repartir esa ganancia, sino para poder continuar con la labor de una manera eficaz y eficiente, además de poder ser autosustentable sin depender de donaciones o ayudas del gobierno (Santos, De La O Barroso, & Guzmán, 2013).

### **1.1.1. Situación Actual**

Actualmente se vive una tendencia de iniciar programas para la creación de empresas por parte de universidades, instituciones públicas y privadas. El espíritu emprendedor crea nuevos empleos, innovación y prosperidad mejorando las condiciones de vida de los involucrados; el emprendimiento social va dirigido precisamente a los sectores menos favorecidos o más vulnerables, varios reportes hablan sobre la importancia del emprendimiento social y el impacto que tiene en la economía.

De acuerdo al estudio de Redefining Success in a Changing World, de manera global se entrevistaron a 500 emprendedores sociales de Estados Unidos, Reino Unido, México, Brasil, China y Sudáfrica. En estos 6 países arroja que el 59% de los emprendedores son hombres, el 39% de los emprendedores están en edades de 18 a 34 años y el 46% tienen entre 35 y 54 años; el 69% de los proyectos son principios o arranques es decir startups; en cuanto a los ingresos generados el reporte dice que el 64% genera menos de \$500,000 dólares americanos anuales, el 36% genera menos de \$50,000 dólares americanos anuales y aproximadamente el 26% genera más de \$500,000 dólares anuales.

En México, de acuerdo al mismo estudio, se entrevistó a 91 emprendedores sociales, encontró que el 62% son hombres contra el 38% de mujeres, las edades de dichos emprendedores se concentran en dos grandes grupos, 35 a 54 años representan el 43% y de los 18 a los 34 años representan el 42%. Respecto a las empresas, el estudio encontró que el 77% son startups, es decir iniciaron su operación hace 12 meses o menos; solamente el 4% de las compañías superan los 10 años en operaciones. Respecto a sus ganancias el 82% obtienen entre \$0 y \$250,000 dólares americanos; el 10% se encuentra en el rango de \$250,000 y \$1,000,000 de dólares americanos, solamente el 7% obtiene ingresos de más de \$1,000,000 de dólares americanos. Los sectores con mayor actividad de los emprendedores sociales son medio ambiente con 24%, tecnología e innovación 21%, agua y saneamiento 12%. El



mismo reporte comenta que el 94% de los emprendedores están dispuestos a aceptar entre el 1% y 50% menos ingreso si su proyecto crea un impacto social o medio ambiental.

Es así como los gobiernos y diferentes organizaciones se están dando cuenta que las empresas sociales son necesarias para atender aquellos problemas sociales que el gobierno no puede atender, de esta manera se está iniciando una etapa a nivel global donde se impulsa y apoya a estas empresas sociales que pretenden abrirse paso en el modelo capitalista actual, en palabras de (Yunus, 2006), “buscando la maximización del beneficio social en lugar de la maximización del beneficio económico”.

Sobre estudios de la actitud emprendedora se pueden encontrar una gran cantidad de ellos, pero especificando la actitud emprendedora social se encuentran en menor cantidad, como el de Sastre-Castillo, Peris-Ortiz y Danvila-Del Valle (2015), que toma como base varios estudios anteriores sobre emprendimiento y agrega elementos para poder definir la orientación social del emprendedor; en cuanto a los valores propuestos por (Shwarts, 1992), se han utilizado para poder encontrar una forma de pensar y actuar que pueda dar un perfil del emprendedor y del emprendedor social.

Ibarvo, Quijano y Loya (2017) publicaron un estudio realizado para conocer la intención hacia el emprendimiento social de los jóvenes estudiantes del Instituto Tecnológico de Chihuahua, para ello adoptaron el instrumento propuesto por Sastre-Castillo, et.al. (2015) y lo aplicaron a 329 alumnos de dicha institución; entre los principales hallazgos destacan que el 66% de los estudiantes del ITCh tiene la intención de emprender, pero de estos, solo el 43% tiene intención de emprendimiento social; también se encontró que los hombres tienden a ser más emprendedores que las mujeres, resultando el 73.4% del sexo masculino frente a un 56.6% del sexo femenino, otro dato interesante es que solo la tercera parte de la muestra viene de una

familia con padres emprendedores, y por último, se destaca que la mayoría de los jóvenes con experiencia en la industria no les interesa el emprendimiento social.

#### 1.1.1.2 Historia del Tecnológico Nacional de México

El Tecnológico Nacional de México surge en 1948, al ser creados los primeros institutos en los estados de Durango y Chihuahua. Para 1955 se atendía una población estudiantil de 1,795 jóvenes en los primeros cuatro planteles.

Al cumplirse los primeros 20 años desde se fundación el Tecnológico Nacional de México (bajo otro nombre) ya estaba presente en 14 estados de la república. En la década siguiente de 1968 a 1978 se fundaron otros 31 tecnológicos para llegar a un total de 48, distribuidos por casi todo el país.

El 23 de julio de 2014, se publica en el Diario Oficial de la Federación, la creación de la institución de educación superior tecnológica más grande de México, el Tecnológico Nacional de México. Actualmente cuenta con 254 instituciones, las cuales atienden a más de 600 000 estudiantes de licenciatura y posgrado en todo el territorio nacional.

### **1.2. Planteamiento del problema**

En México el 43.6% de la población vive en estado de pobreza, y presenta alguna carencia social como rezago educativo, falta de acceso a servicios de salud, de seguridad social, déficit en el acceso a viviendas dignas y carencia en servicios básicos, así mismo el país enfrenta la falta en el cuidado del medio ambiente, entre muchas otros problemas.

Ante estas situaciones, el gobierno o instituciones privadas han generado propuestas, sin embargo, y a pesar que existen desde hace años no han podido resolver las problemáticas de la sociedad.

Por otra parte existen personas que son capaces de entender la situación de desventaja en la que vive casi la mitad de la población y buscan generar modelos de impacto para dar solución a la problemática. A éste tipo de personas se les conoce como emprendedores sociales.

Derivado de lo mencionado en los párrafos anteriores, se considera que existe la oportunidad de realizar una investigación con la finalidad de conocer la intención de los estudiantes del Tecnológico Nacional de México en los campus Hermosillo y Huatabampo para emprender socialmente, y generar propuestas de alto impacto.

### **1.3. Preguntas de investigación**

¿Cuál es la intención hacia el emprendimiento social de los estudiantes del Tecnológico Nacional de México campus Hermosillo y Huatabampo?

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo general:**

Conocer la intención hacia el emprendimiento social que presentan los alumnos del TECNM en los campus de Hermosillo y Huatabampo y proponer estrategias de mejora.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos:**

- Definir el grado de conocimiento acerca del emprendimiento Social en los alumnos del TecNM.
- Identificar los valores, cualidades y/o características que determinan la intención de emprendimiento social o comercial en los estudiantes del TecNM.
- Realizar propuestas de mejora para fomentar el emprendimiento social en los estudiantes del TecNM

### **1.5. Justificación**

Ante los altos índices de pobreza y marginación, y la poca capacidad del gobierno para atenderlos, surge la necesidad de implementar nuevas estrategias que favorezcan la resolución de problemáticas sociales y generen un impacto importante a nivel social y económico.

Debido a que un alto porcentaje de emprendedores son personas con edades de 18 a 34 años, la etapa universitaria se convierte en una plataforma para impulsar el interés en ayudar a los que se encuentran en situación vulnerable.

En lo que respecta a estudios de emprendimiento social, en el Tecnológico Nacional de México existe poca información, por lo que la presente investigación se centra en el diagnosticar la intención de emprender por parte de los estudiantes en diferentes campus de la región.

Con la realización del estudio se pretende proponer estrategias que fomenten la práctica mencionada para generar ideas de alto impacto:

Además de lo expuesto anteriormente el presente estudio también puede contribuir a:

- Dotar de herramientas para reforzar las áreas donde los jóvenes se encuentran carentes de actitudes hacia el emprendimiento.
- La creación de materias, especialidades o diplomados para fomentar el emprendimiento social como estrategias de cambio.
- Creación de empresas sociales

### **1.6. Limitaciones y Delimitaciones**

Limitaciones de la investigación:

- Al ser un tema relativamente nuevo, existe poca bibliografía por lo que la mayoría de las fuentes de información son artículos de revistas digitales o páginas de internet.

Delimitaciones de la investigación:

- A pesar de que en el Estado de Sonora existen varios campus del Tecnológico Nacional de México, se decidió tomar un Instituto ubicado en zona rural y otro en zona urbanizada. Por lo expuesto anteriormente, los Institutos seleccionados para realizar la investigación fueron el Tecnológico de Huatabampo y de Hermosillo.

## **CAPÍTULO 2 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO**

### **2.1 El emprendimiento social**

Varios autores manejan el concepto de Emprendimiento Social con características que son una constante en varias de ellas, o bien, difieren dependiendo del alcance. Éste modelo de negocio es relativamente nuevo, sin embargo, se considera que es un modelo que puede generar cambios considerables en la sociedad.

#### **2.1.1 Definición de emprendimiento social**

Para contextualizar el concepto de emprendimiento social, es necesario definir primeramente el concepto de emprendimiento.

Curto (2012), refiere que “el emprendimiento implica convertir una idea nueva en una innovación exitosa, utilizando habilidades, visión creativa, persistencia y exposición al riesgo”. Ésta última característica según Amorós, (2011) citado en Espíritu, González y Alcaraz (2012) es una habilidad importante que debe incluirse en el concepto de emprendimiento; “el nivel de riesgo que el individuo está dispuesto a soportar y la visión que tiene de sus propias habilidades, conocimientos y experiencia en la creación de un negocio”.

El emprendimiento social es una rama del emprendimiento, por lo que las habilidades, características, o situaciones mencionadas anteriormente en el texto son aplicables y necesarias para comprender y formar el propio concepto de emprendimiento social.

El emprendimiento social para Kostetska y Berezyak (2014) es la manera de hacer negocio conjuntando las tácticas comerciales con un impacto social. Se origina para dar solución a problemáticas sociales como lo son la pobreza, desempleo, inclusión de personas con capacidades diferentes en la sociedad, racismo, entre otros.

Palomares y Chisvert (2014) señalan que este tipo de emprendimiento es la mezcla de la innovación con procesos comerciales para tomar las oportunidades que se les presentan para generar un cambio social y dar solución a los requerimientos sociales.

Por otra parte, Santos, De La O Barroso, y Guzmán (2013) definen a éste tipo de emprendimiento como aquel que se basa en el altruismo para generar un impacto social y atención de los problemas sociales; todo lo anterior se logra como cualquier otro negocio, produciendo bienes y servicios; se requiere generar un beneficio económico para poder reinvertir y así, poder crecer y mejorar el servicio del negocio y que, de igual manera, pueda ser sustentable económicamente hablando. La fusión entre el concepto de empresa y organizaciones sin fines de lucro genera organismos con una visión social, pero con un modelo de negocio escalable y sustentable. (Del Cerro, 2016)

Diversos autores han estudiado el concepto de emprendimiento social y su impacto, a su vez, existen diversas redes o aceleradoras, tanto a nivel internacional como nacional, que contribuyen y aportan a la práctica y construcción del mismo. Ashoka, describe que es el proceso mediante el cual los ciudadanos construyen o transforman instituciones o sistemas para resolver problemas sociales. Implica la creación de nuevos equipos y recursos que mejoren la capacidad de la sociedad para abordar problemas y así, maximizar el impacto social a través de la sustentabilidad y sostenibilidad.

Se pueden apreciar similitudes en las definiciones como; impacto social, modelos innovadores y sustentabilidad.

La creación de valor social se considera la razón de ser del emprendimiento social, por lo tanto, una empresa que es creada con el fin de generar impacto en áreas vulnerables se considera empresa social.

En lo que respecta a la sustentabilidad económica, Kostetska y Berezyak (2014), Palomares y Chisvert (2014), y Santos, De La O Barroso, y Guzmán (2013), comentan que es por medio de prácticas comerciales o de negocios tradicionales lo que los hace sostenible. Los autores Guzmán y Trujillo (2008) difieren mencionando que las fuentes de ingreso puede ser el gobierno, iniciativa privada y ONGs, por lo tanto, se comprende que no necesariamente un emprendimiento social tiene como fuente de financiamiento dichas prácticas comerciales.

En el año del 2009, el consorcio Global Entrepreneurship Monitor (GEM), publica su reporte sobre emprendimiento social, el cual incluye dentro del emprendimiento social a cualquier proyecto que tenga una misión social y/o medioambiental, tomando en cuenta que la sustentabilidad financiera tiene dos fuentes, las donaciones y las que provienen de prácticas comerciales.

Derivado de lo anterior, Guzmán y Trujillo, (2008) señalan que éste emprendimiento trata de dar solución a un problema social por medio de generar oportunidades que, a su vez, dé un valor por medio del actuar del gobierno, empresas u organizaciones no gubernamentales.

Existe un interés manifiesto por generar ingresos como una forma de mantener la sostenibilidad de la organización y de incrementar el impacto de la misión social que persigue. Tomando esta característica como punto de convergencia, se puede establecer que el emprendimiento social, sin importar sus acepciones, tiene como razón de ser la generación de valor social tomando como un medio para lograrlo la generación de valor económico (Portales y Arandía, s.f).

Así mismo, los organismos creados con la intención de fomentar el emprendimiento social como Fundación Schwab, refiere que es un acercamiento práctico, innovador y sustentable ante los problemas económicos y sociales, un acercamiento que divide



sectores y disciplinas basándose en valores y procesos comunes para todos los emprendedores sociales independientemente de su enfoque.

Se puede resumir que emprender socialmente implica crear negocios cuyo objetivo principal sea el impacto social y como segunda característica; la sustentabilidad financiera.

### **2.1.2 Breve historia del emprendimiento social**

Desde tiempo atrás han existido organizaciones enfocadas a generar impacto social positivo en diversas formas. Del Cerro (2016), señala que estas organizaciones se constituyen de tres maneras:

1. Instituciones públicas
2. Empresas privadas
3. Organizaciones sin fines de lucro.

A pesar del tiempo y los recursos que se invierten, dichas organizaciones no han resuelto de manera relevante los problemas sociales existentes.

Derivado de lo anterior es que surge el emprendimiento social; un nuevo modelo de negocio enfocado a mejorar y dar solución a problemáticas como educación, medio ambiente, discapacidad, pobreza, obesidad, entre otros, sin embargo, precisar una fecha exacta del surgimiento del emprendimiento social es un tema que todavía se encuentra en discusión entre diversos expertos e investigadores en el tema.

Fournier (2011) detalla que el “surgimiento se da en los últimos 20 años como una opción de renovación del campo y de la idiosincrasia de la acción y el activismo social, al permitir promover la integración de una variedad de actores y agentes socio – económicos, tanto de las esferas públicas como privadas, lucrativas como no lucrativas, haciendo posible nuevas formas y expresiones de innovación social que

dieron lugar tanto a nuevos modelos de negocios como a nuevas prácticas, estrategias y filosofías corporativas”.

Del Cerro, (2016) marca que el término de emprendimiento social empezó a utilizarse de manera formal después del año de 1970, cuando Muhammad Yunus creó el banco Grameen (banco de la aldea) en Bangladesh, el cual realizaba microcréditos a personas en condiciones de pobreza extrema, basándose en la confianza y solidaridad, ya que la única condición era que generaran sus propias fuentes de ingresos.

Curto (2012) coincide que en los últimos treinta años se ha popularizado el término de emprendimiento social, después de la creación de la entidad de microcréditos Grameen Bank.

Al igual que Yunus, existen múltiples personas que se han dedicado a la creación de empresas sociales. También por la década de los ochentas, surge otro precursor en emprendimiento social llamado Bill Dayton, fundador de Ashoka, la red más grande de emprendedores sociales en el mundo.

Se puede resaltar que desde tiempos remotos han existido las instituciones de diferentes sectores, público, privado u ONG, quienes han tratado de dar solución a las muchas problemáticas que se viven en la sociedad, pero el impacto ha sido poco. Ante la insuficiencia y con el objetivo de abarcar, de manera significativa más necesidades. es que se toma el modelo del negocio de Grameen Bank como arranque al emprendimiento social.

### **2.1.3 Tipos de emprendimiento social**

Existen diferentes elementos que distinguen los tipos de emprendimiento social y por otro lado existen autores que clasifican los tipos de emprendimiento social de acuerdo al paradigma económico donde se encuentran.

El primero se posiciona desde la economía solidaria, donde las organizaciones son creadas sin fines de lucro y con el interés de generar empleos sostenibles como una forma de atender a los procesos de exclusión económica en que se encuentra un determinado segmento de la población (Nyssens, 2006 citado en Portales, 2014). Éste enfoque se centra en que los propios beneficiarios son encargados de generar sus propios ingresos o ganancias necesarias para superar sus condiciones de pobreza o vulnerabilidad. (Portales, 2014)

El segundo enfoque se caracteriza por la generación de dobles estructuras o estructuras híbridas al interior de las organizaciones (Portales y Aranza, s.f).

El último enfoque, economía capitalista inclusiva, retoma la idea de que los emprendimientos sociales son creados por individuos que buscan atender a problemáticas sociales utilizando las lógicas del mercado y generando procesos de innovación social que respondan a ambos aspectos (Santos, 2012; Tapsell y Woods, 2010 citado en portales 2014).

La variable común en ésta clasificación es que la relevancia radica en la generación de valor social.

Fundación Schawab, divide los proyectos que financia en tres categorías

- a) Empresas fundadas sin ánimo de lucro. Normalmente obtiene su financiamiento de donaciones filantrópicas
- b) Empresas sin ánimo de lucro híbridas: el emprendedor funda una organización sin ánimo de lucro, pero el modelo incluye cierta recuperación de costes a través de la venta de bienes y servicios. Para ello, suelen fundar entidades legales donde depositar los ingresos y cargar los gastos benéficos de una forma más eficiente.

- c) Organizaciones empresariales sociales: el emprendedor funda una organización con ánimo de lucro para proveer servicios o productos sociales o ecológicos. El objetivo principal no es maximizar los rendimientos financieros para los accionistas, sino para hacer crecer el negocio para que pueda llegar a más individuos. El emprendedor que crea este tipo de empresas busca inversores que estén interesados en obtener de sus inversiones rendimientos financieros a la vez que sociales.

Green Street y EY México (2014), Terjesen, Lepoutre, Justo, y Bosma, (2009) argumentan que para tener una clasificación, el primer paso y el más importante es conocer si el proyecto tiene una misión social o medio ambiental; posterior a esto, se evalúa la sustentabilidad económica o fuente de financiamiento, para finalmente, de acuerdo a estos parámetros, clasificar los emprendimientos sociales en tres grandes grupos: Sin fines de lucro, empresa híbrida y empresa social

Según la clasificación de los emprendimientos sociales, que presentan, Terjesen, Lepoutre, Justo, y Bosma, (2009) y Santos, De La O Barroso, y Guzmán (2013), En el primer grupo se encuentran las ONG´s tradicionales y las fundaciones, son aquellos proyectos que son sin fines de lucro, dependen de ayudas externas y donaciones; la Organización de las Naciones Unidas (ONU) define a las ONG´s como un conjunto de individuos voluntarios, sin ánimo de lucro, que tienen una organización desde local hasta internacional para tratar asuntos del bienestar público. A su vez, Del Cerro (2016), coincide en éste diverso grupo e incluye fundaciones, asociaciones civiles (AC), Organizaciones no gubernamentales (ONG), y organizaciones de sociedad civil (OSC). Su objetivo principal es resolver problemas sociales y se caracterizan por que no tienen fines de lucro.

En el segundo grupo se encuentra la empresa híbrida, este tipo de empresas combinan sus fuentes de ingresos, por un lado reciben donaciones y por otro lado

tienen la capacidad de generar sus propios recursos financieros a través de la venta de bienes y servicios, lo que representa, por lo menos, un 5% de sus ingresos. (GEM).

El tercer grupo son las empresas sociales, y se considera el resultado del emprendimiento social. Este grupo se caracteriza por generar ingresos, es decir, se auto financian, utiliza prácticas de mercado, ofrece bienes o servicios a cambio de un pago, con el cual cubre las necesidades económicas y genera una utilidad que se reinvierten en la empresa. (Cardenau, 2013).

Del Cerro (2016), define la empresa social como la organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios que busca tener un impacto social o ambiental positivo, medible y sostenible, es decir, que genere sus propios recursos.

Figura 1. Diferencia entre empresa y empresa social



Fuente: Del Cerro (2016)

A diferencia de los negocios tradicionales, una empresa social opera por el beneficio de atender necesidades sociales que permiten a las comunidades funcionar de manera más eficiente. Las empresas sociales proveen un marco necesario para atender problemáticas sociales combinando el conocimiento de los negocios con el deseo de mejorar la calidad de vida. (Grameen Creative Lab).

Yunus (2006) señala que una empresa social tiene como primer objetivo el social antes del económico, utilizan técnicas comerciales para brindar bienes y servicios que

les genera ingresos para poder ser reinvertidos, para tener un mayor impacto social, alcanzar el objetivo y brindar un mayor beneficio de sus clientes. Así mismo, Yunus (2006) comenta que estas empresas han invertido el principio de maximización del beneficio económico por la maximización de beneficios sociales. Son empresas que operan sin pérdidas y sin dividendos. A su vez, la Comisión Europea (2011) complementa “la administración de estas empresas es transparente y responsable, se da por parte de los empleados, clientes y las partes involucradas en la actividad económica”.

Glosario de Inversión de impacto, de acuerdo a su modelo para generar impacto, cataloga en tres a las empresas sociales.

1. Empresa con productos o servicios que atienden una necesidad. Son aquellas que ofrecen un producto o servicio que satisface una carencia.
2. Empresas que incluyen en su cadena de valor a grupos vulnerables para mejorar su condición económica. Éstas se enfocan en mejorar los ingresos de una comunidad.
3. Empresas que ayudan a personas en condiciones vulnerables a convertirse en emprendedores o pequeños empresarios. Estos emprendimientos se preocupan por desarrollar habilidades para que otros puedan generar sus fuentes de ingresos.

Curto (2012) deduce que son tres las principales características que poseen las empresas sociales y que poseen en mayor o menor medida y son necesarias para determinar el tipo de empresa:

- Prominencia de un fin social (o medioambiental) frente al fin económico.
- Dependencia de los ingresos generados y contribución de éstos al total de ingresos de la organización.
- Presencia de innovación.

A su vez, Curto (2012) plantea cuatro tipos de empresas sociales (Figura 2.)

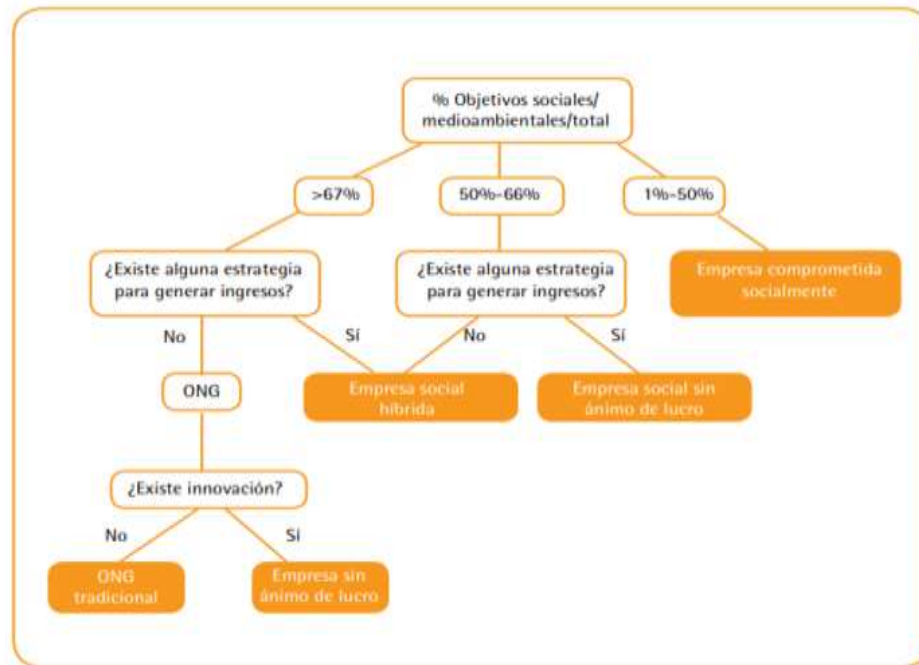
1. ONG tradicional: el objetivo social/medioambiental es el único o principal y tiene el estatus de organización sin ánimo de lucro.
2. Empresa social sin ánimo de lucro: el objetivo social/medioambiental es el único o principal; tiene estatus de organización sin ánimo de lucro y es innovadora en sus proyectos.
3. Empresa social híbrida: el objetivo social/medioambiental es el único u ocupa una posición muy importante y existe una estrategia de generación de ingresos que está integrada o es complementaria a la misión de la organización.
4. Empresa social con ánimo de lucro: el objetivo social/medioambiental ocupa una posición importante pero no tiene que ser el único y existe una estrategia clara de generación de ingresos.

Otro aspecto relevante para comprender los tipos de emprendimiento social, es la distinción entre empresa social y empresa socialmente responsable.

Según Del Cerro (2016) existen dos puntos que marcan la diferencia entre la empresa social y la empresa socialmente responsable:

- La responsabilidad social no es la principal actividad en una empresa. Es una estrategia secundaria a su modelo de negocio.
- La responsabilidad social no es la razón de creación de la empresa. Existen diversas motivaciones para la creación de estrategias de responsabilidad social como un compromiso con el país, y la comunidad donde se desarrolle, los dueños están interesados en devolverle algo a la sociedad.

Figura 2. Tipología de las empresas sociales



Fuente: Curto (2011)

Las empresas socialmente responsables aportan beneficios a la sociedad, sin embargo, no están resolviendo los problemas sociales como tal ya que no fueron creadas con éste objetivo, y en segunda instancia, la principal actividad no es la beneficencia, a pesar de generar un impacto social positivo, sino el generar utilidades.

Se puede rescatar que no existe una clasificación única de los tipos de emprendimiento social, ya que cada autor maneja criterios diferentes. Lo que sí se puede presentar es un acercamiento para el entendimiento del tema.

#### 2.1.4 El emprendimiento social en México

Al igual que en el resto del mundo, el sector del emprendimiento social en México y en América Latina ha tenido un gran crecimiento en los últimos años.

El panorama del emprendimiento en México es favorecedor, GEM en 2015 clasificó a México como un país favorable en cuanto a políticas gubernamentales y programas



de emprendimiento, a diferencia de otros países como Canadá, Chile y el Reino Unido. Del 2011 al 2015 hubo un incremento de 11.4% en la tasa de actividad emprendedora temprana, a su vez en el mismo periodo el porcentaje de empresas nacientes aumentó de 5.7% a 16.2%. (GEM 2015, citado en Pedraza y Acosta s.f.)

Los emprendedores identifican que existen buenas oportunidades para emprender, aunado a esto, se ven influenciados por otras creencias y actitudes al respecto. A pesar de que el porcentaje en la percepción de miedo al fracaso es de 27.2% (GEM, 2017), sigue estando presente en los mexicanos, lo que puede fungir como barrera para iniciar cualquier tipo de emprendimiento. (Tabla 1.)

Tabla 1. Creencias y actitudes hacia el emprendimiento por promedio, según género y rango de edad.

	Promedio	Género		Edad				
		Hombres	Mujeres	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64
Considera que iniciar un negocio es una buena opción de carrera.	50.7%							
		47.2%	52.8%	21.5%	27.5%	24.7%	16.5%	9.8%
Tiene el conocimiento, las habilidades y la experiencia necesarias para iniciar un negocio.	50.1%	52.6%	47.4%	20.5%	27.9%	25.3%	17.7%	8.6%

Miedo al fracaso los inhibe de iniciar un negocio.	27.5%	41.4%	58.6%	20.1%	28.9%	21.9%	16.3%	12.8%
Percibe buenas oportunidades para iniciar un negocio en los próximos 6 meses	36.4%	50.1%	49.9%	22.3%	27.5%	25%	17.7%	7.5%

Fuente: Elaboración propia con datos de GEM (2017)

Los datos mostrados anteriormente también impactan en el panorama del emprendimiento social en el país. Al igual que las empresas tradicionales, las empresas sociales marcan una tendencia hacia el crecimiento, *“México es uno de los tres países de Latinoamérica, junto con Chile y Brasil, donde el ecosistema del emprendimiento social ha alcanzado mayor grado de desarrollo pues cuenta con un número importante de aceleradoras y fondos de inversión”* (Roure, San José, Segurado y Parra, 2016).

Roure, San José, Segurado y Parra, (2016) consideran que se cuenta con los principales agentes de emprendimiento e innovación social, los cuales operan los modelos más sofisticados de aceleración, y que aplican diferentes metodologías. Los tipos de apoyo están basados en distintos tipos de emprendimiento.

Entre las principales aceleradoras e incubadoras establecidas en el país se encuentran: Socialab, Make Sense, Venture Institute, New Ventures Group, jardín de la innovación, i3 Latam, Sensecube, Village Capital, Unreasonable Institute, entre otras.

“El financiamiento es la clave en la creación y el escalamiento de nuevos emprendimientos” (Del Cerro, 2016), por lo que Spectron Desarrollo, Adobe Capital, IGNIA, SVX, Fondeadora y Crowd funder son algunos de los fondos de inversión de impacto u organizaciones de financiamiento.

Las Instituciones gubernamentales también empiezan a destinar recursos económicos a proyectos de impacto social. El gobierno juega un papel importante en el fortalecimiento del ecosistema de impacto, cuenta con dependencias enfocadas al apoyo y fomento del emprendimiento social (Del Cerro, 2016); como la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología y el Instituto Nacional del Emprendedor, el cual brinda recursos a proyectos de alto impacto que cuenten con métodos sostenibles. Otra actividad que realiza dicho instituto es la semana del emprendedor donde se incluyen temas de emprendimiento social.

México probablemente cuenta con uno de los ecosistemas de emprendimiento social más desarrollados de acuerdo con distintas fuentes y autores. Ésta afirmación puede deberse a la existencia de Asociaciones enfocadas a crear dichos ecosistemas, promoviendo el universo emprendedor mediante múltiples actividades como conferencias, financiamiento, vinculación de organizaciones, entre otras. Ashoka es la red más grande a nivel mundial, y en México se encuentra la segunda oficina en abrir sus puertas en América Latina. Al igual que Ashoka, existe Promotora Social México, ANDE, CO\_Plataforma, Posible y Social Valley.

Roure, San José, Segurado y Parra (2016) muestran un mapeo de ecosistemas en algunos países de América Latina como México, Ecuador, Colombia, Nicaragua, Argentina, entre otro, para comparar el nivel de desarrollo de los mismos respecto al ecosistema. México se considera el país con mayor número de agentes y de gran experiencia integrando el ecosistema. (Tabla 2)

Tabla 2. Mapeo de Ecosistemas en países de América Latina

MAPEO CUALITATIVO DE ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL		
Ecosistemas más desarrollados de emprendimiento social	En progresión hacia ecosistemas más proclives al emprendimiento social	Sistemas poco o nada facilitadores del emprendimiento social
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los principales agentes en emprendimiento social a nivel internacional están implantados en el país</li> <li>Existen políticas activas de apoyo al emprendimiento social</li> <li>Son fácilmente identificables los casos de éxito y modelos de emprendimiento social</li> <li>Hay un foco específico para emprendimiento social con alto impacto</li> <li>Se identifican inversores específicos dedicados a la inversión con impacto</li> <li>Operan modelos sofisticados de aceleración y apoyo a emprendimiento social</li> <li>Los servicios de apoyo y aceleración están adaptados a los distintos tipos de emprendimiento</li> <li>Aparecen iniciativas de voluntariado corporativo ligado a emprendimiento social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El emprendimiento en general está asentado y valorado en el país</li> <li>Existen iniciativas claras en el ámbito del emprendimiento social</li> <li>Surgen iniciativas enfocadas a emprendimiento social de alto impacto</li> <li>Los agentes distinguen claramente el apoyo al autoempleo del emprendimiento con impacto y diferencian la clase de apoyo</li> <li>Los servicios para emprendedores son limitados aunque la oferta es creciente</li> <li>La financiación disponible proviene principalmente de subsidios, <i>grants</i> y fundaciones internacionales</li> <li>No hay inversores específicos para emprendimiento social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El <i>Deal flow</i> de emprendimiento es escaso y de baja calidad</li> <li>Son ecosistemas de emprendimiento general poco desarrollados</li> <li>No hay apenas agentes especializados en promoción y apoyo al emprendimiento social</li> <li>No se detectan casos de éxito o modelo de rol significativos en emprendimiento social</li> <li>Las iniciativas están vinculadas al autoempleo o a las cooperativas</li> <li>Ausencia de iniciativas con suficiente volumen y calidad</li> <li>No se detectan políticas de apoyo público significativas</li> <li>No hay presencia de agentes clave para la financiación</li> </ul>
<b>Países top tier</b>	<b>Países medium tier</b>	<b>Países low tier</b>
MÉXICO	PERÚ ARGENTINA CHILE COLOMBIA	ECUADOR TRINIDAD Y TOBAGO NICARAGUA

Fuente: Roure, San José, Segurado y Parra (2016)

Según datos estadísticos presentados en un estudio de la Fundación Rockefeller se estima que existen alrededor de 7 millones de personas vinculadas directamente a empresas sociales, con las cuales se han visto beneficiadas 28,000 personas ubicadas en 1,000 comunidades del país. (EY México y Green Street, 2014)

En México, una de las razones por las que surge el emprendimiento social es la necesidad que observan las personas que forman parte de una comunidad marginada y toman la decisión de actuar por la falta o poca respuesta del gobierno ante las problemáticas sociales (Gómez, 2014), por lo que los estados con gran marginación como Oaxaca y Guerrero son los que cuentan con mayor número de apoyos para empresas y emprendimiento social. (Pedraza y Acosta, s.f)

Success in a changing World citado en Gómez (2014), revela con base en un estudio realizado a 90 emprendedores sociales en México, el 62% son hombres, de los cuales el 43% tiene edades entre los 35 y 55 años, mientras que el 42% oscila entre los 18 y

34 años. El mismo estudio arroja que las empresas sociales, en su mayoría son Startups (77%), sólo el 4% de las empresas que formaron parte del estudio tienen una antigüedad de más de 10 años.

Como elemento en desarrollo todavía existen desafíos a los que se pueden enfrentar los emprendedores para el desarrollo de sus actividades. En la publicación hecha por EY México y Green Street (2014) señalan que los desafíos están señalados en las categorías de: acceso a fondeo, capacidades, entorno de negocios, cultura y entorno fiscal y legal.

El panorama para el desarrollo de empresas sociales en México es alentador, ya que se considera un país establecido y desarrollado en el tema, que cuenta con los agentes necesarios para generar acciones de alto impacto, a pesar de los retos que se pueden presentar.

El Grammen Creative Lab, señala que los negocios sociales pueden impulsar el 1% del PIB, con lo cual ayudaría a disminuir la pobreza. (EY México y Green Street, 2014)

La innovación y creatividad presentada en la resolución de problemáticas sociales trae como consecuencia el desarrollo económico de cualquier país, debido a la creación de empleos, situación en la que el gobierno no tiene gran impacto, la inclusión y el desarrollo del comercio local, por mencionar algunas.

Reforzando lo mencionado anteriormente el reporte “Emprendimiento Social, Propuesta de Lineamientos para Formular Políticas Públicas e Iniciativas en el Sector Privado; Un enfoque en el crecimiento de negocios sociales” emitido por EY México y Green Street (2014) muestra como es el impacto del emprendimiento social en tres áreas fundamentales; Crecimiento económico, Prosperidad Social y Desarrollo ambiental. (Tabla 3)

Tabla 3. Impacto del emprendimiento Social en el Crecimiento Económico, Prosperidad Social y Desarrollo Ambiental.

Impactos	Mercados emergentes	Mercados desarrollados
El emprendimiento social tiene un impacto clave sobre el <b>CRECIMIENTO ECONÓMICO</b> a través de:		
▪ Creación de empleo	■	■
▪ Innovación y diversidad económica	■	■
▪ Productividad y competitividad	■	■
▪ Movilización de capital	■	■
▪ Creación de riqueza	■	■
El emprendimiento social tiene un impacto clave sobre la <b>PROSPERIDAD SOCIAL</b> a través de:		
▪ Desarrollo de una sociedad inclusiva y una ciudadanía activa	■	■
▪ Mejor calidad y acceso a la educación, salud, seguridad (clave para incrementar la productividad)	■	■
El emprendimiento social tiene un impacto sobre el <b>DESARROLLO AMBIENTAL</b> a través de:		
▪ Identificación de alternativas a productos y/o servicios que tradicionalmente tienen un alto impacto al medio ambiente	■	■
▪ Promoción en el consumo de bienes y servicios amigables con el medio ambiente	■	■
▪ Fomento a la eficiencia energética, el reciclaje y la conservación de recursos hídricos y energéticos	■	■
▪ Mejora de la calidad del aire al reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y de contaminantes	■	■

Impacto: ■ Alto ■ Medio

Fuente: Análisis EY citado en EY México y Green Street (2014)

## 2.2 El emprendedor social

En el concepto de emprendedor se encuentra implícita la idea de cambio e iniciativa, así como la toma de decisiones relacionadas con innovación.

Un emprendedor en el ámbito de las iniciativas sociales, no es quien aporta capital, sino quien lleva a cabo una empresa y asume las consecuencias económicas, pone en juego ilusiones y busca las oportunidades que pudieran presentarse a su alrededor. (Kluk, 2016)

### **2.2.1 Perfil y Características del emprendedor social**

Del Cerro (2016), refiere que las características claves del emprendedor social son:

- Alto compromiso social. Posee una aguda sensibilidad por los problemas que afectan a otros y su principal motivación es originar un cambio positivo en su comunidad.
- Visión de negocios. Entiende el potencial de atender problemas sociales con visión de negocios. Aprovecha sus recursos y obtiene el mayor beneficio posible para todas las partes.
- Innovador. Siempre encuentra maneras de resolver un problema. Utiliza la tecnología a su favor y crea soluciones accesibles para quien las necesite.

Las aceleradoras o redes que brindan apoyo a proyectos sociales sostenibles requieren rasgos específicos de personalidad o ciertos elementos de los emprendedores, ya que aseguran el éxito de los proyectos. Promotora Social México, señala que los emprendedores sociales que buscan asociarse a la organización deben poseer características como vocación y visión social, visión de negocios clara y convincente, fuertes habilidades de gestión y liderazgo, capacidad para enfrentar situaciones inesperadas o adversas y respaldo por un equipo talentoso y con visión social.

Drayton, (2002) Menciona que estos emprendedores basan su actuar en identificar, atacar y resolver problemas sociales.

Weerawardena y Carnegie (2003), identifican que son personas con un alto nivel de compromiso, resistentes a las situaciones difíciles, que asumen riesgos.

El sexo es una variable que se ha analizado en estudios anteriores, Espíritu y Sastre (2011), arrojan en sus resultados que los hombres son más emprendedores que las mujeres.

Espíritu y Sastre (2007) señalan que tener algún padre con negocio propio influye en los hijos para que tengan una orientación hacia el emprendimiento, crecer en un ambiente empresarial hace que el emprendimiento se vea como algo natural, porque se observa a los padres desarrollar y poner en práctica habilidades, valores y características propias de un emprendedor, por lo que la persona se siente relacionada con dicho ambiente, viviendo de cerca las ventajas y desventajas desde pequeño, por lo que ser emprendedor no es una actividad desconocida.

La forma en que se comporta, cómo piensa y las habilidades de un emprendedor social no son opuestas a la de un emprendedor convencional. Como se menciona en la literatura, el emprendedor social tiene una orientación a buscar el beneficio de terceras personas, por lo que es necesario características como la empatía, ser sensible a las necesidades ajenas, innovador, proactivo y con metas específicas.

### **2.2.2 Modelos utilizados para promover el emprendimiento social**

Como se ha mencionado en el texto, el emprendimiento social implica la creación de empresas que generen un cambio en las problemáticas sociales, en este aspecto se centra la importancia de fomentar y brindar recursos a proyectos de impacto social.

La flexibilidad que presenta el emprendimiento social por utilizar las condiciones y lógicas del capitalismo de una forma innovadora e incluyente, es una de las razones por las cuales se ha posicionado como una solución viable a las principales problemáticas a las que se enfrenta la humanidad, entre las que destaca la pobreza y la exclusión socioeconómica que genera. Este posicionamiento ha llevado a la implementación de programas orientados al desarrollo de este tipo de emprendimientos, especialmente desde el enfoque transitorio entre la economía social y las estructuras híbridas de las organizaciones no gubernamentales, donde se busca que las organizaciones locales fomenten el empoderamiento de los grupos vulnerables



con el interés de generar productos o servicios que puedan posicionarse en diferentes mercados y así incrementar sus ingresos (Portales y Arandía, s.f)

Para crear programas que fomenten el emprendimiento social, surgen diversas organizaciones que operan con el objetivo principal de llevar a cabo una serie de acciones encaminadas al desarrollo de ideas, financiamiento, creación de eventos, diseño de ecosistemas emprendedores, entre otras actividades.

Las aceleradoras e incubadoras son organizaciones enfocadas en ayudar a los emprendedores a desarrollar ideas y convertirlas en negocios sostenibles con impacto, algunas realizan éstas actividades en etapas tempranas mientras otras lo hacen en un momento más avanzado. (Del Cerro, 2016)

Cada programa de aceleración trabaja de acuerdo a la misión que deben cumplir y para ello desarrollan sus programas bajo el modelo propuesto por NESTA (2014) citado en Roure, San José, Segurado y Parra (2016), que consta de nueve elementos: Misión y objetivos, especialización, sostenibilidad y financiación, Deal Flow, selección, servicios al emprendedor, Acceso a redes, postaceleración y resultados e impacto, dicho modelo de aceleración busca impulsar el desarrollo y el crecimiento de empresas de reciente creación. (Figura 3)

1. Misión y Objetivos de las aceleradoras. Este aspecto está muy relacionado con el perfil de la entidad fundadora o entidad matriz de la aceleradora o programa de aceleración, y le confiere su enfoque estratégico.
2. Especialización. Esta dimensión se analiza en función de: 1) el tipo de emprendedor al que se dirige la aceleradora, 2) el sector de actividad, normalmente educación, salud, TIC (tecnologías de la información y comunicación), agroalimentario, etc.; y 3) la fase de desarrollo en que se encuentra el emprendimiento o empresa (idea, semilla, arranque, crecimiento).

3. Sostenibilidad y financiación. En esta dimensión se analizan: 1) la estructura de financiación y de costes de la propia aceleradora (personal, tipología y peso de fuentes de ingresos, patrocinios y otros), sostenibilidad en el tiempo; y 2) la capacidad de proporcionar financiación a emprendedores, el origen de los fondos y el tipo de financiación suministrada (capital, deuda, subsidio) y el costo para los emprendedores.
4. Deal flow. El análisis de este aspecto permite conocer el foco específico que se encuentra en el origen de los emprendimientos y en su captación, abierto o dirigido a una comunidad como universidades, escuelas de negocio, concursos y retos.
5. Selección. Criterios de selección cuantitativos y cualitativos de la aceleradora, el proceso de selección, las personas involucradas en la selección y los emprendimientos que abandonan el proceso de aceleración sin concluirlo.
6. Servicios al emprendedor. Incluye aspectos tales como el programa (contenidos, sesiones y duración del programa de aceleración), los mentores (tipo, perfil y dedicación), la disponibilidad de espacios (coworking, online), la búsqueda de financiación (acceso a inversión dentro o en la comunidad), aspectos relacionales (contactos con potenciales clientes o proveedores).
7. Acceso a redes. Se busca la conexión con inversionistas ángeles, selección de consejeros, apoyo en la contratación, enfoque gremial y nivel de interacción con el entorno empresarial.
8. Postaceleración. Fortalecer la empresa social con nuevas formas de financiamiento, lograr establecer contactos estratégicos o permitir el acceso a nuevos inversionistas.
9. Resultados e impacto. El éxito del funcionamiento de una aceleradora se suele medir en función de su capacidad para atraer un importante flujo de proyectos, pero en especial a través de los resultados y el impacto que producen los emprendimientos acelerados, como es el volumen de inversión apalancada, la tasa de supervivencia o el impacto medido en indicadores propios de desempeño como son el volumen de empleo creado, el tipo de empleo, la

población beneficiada u otros indicadores como las solicitudes recibidas. (Roure, San José, Segurado y Parra, 2016)

Figura 3. Elementos que conforman un modelo de aceleración



Fuente: Roure, San José, Segurado y Parra (2016)

De manera particular Socialab ha creado un modelo de trabajo que busca definir problemáticas, con el apoyo de organizaciones, que afectan a una comunidad específica para convocar a emprendedores a que propongan ideas innovadoras que ayuden a erradicar o mitigar la problemática definida. Las ideas más innovadoras se apoyan con capital semilla, talleres, bootcamp y mentorías especializadas en temas antes mencionados.

A su vez, y como apoyo al objetivo principal de la red, Socialab, trabaja en el marco de varios productos: el primero consiste en asesorar a organizaciones ya establecidas para que den un giro en proyectos de impacto, el segundo está relacionado con el lanzamiento de convocatorias para generar ideas que cambien al mundo y el tercero consisten en brindar capacitación a los colaboradores de una organización en etapa temprana o en expansión. El entrenamiento en etapa temprana refiere asesoría durante un periodo de cinco semanas, las cuales están enfocadas en enseñar, en

convertir una idea en un proyecto de impacto. La expansión impulsa el crecimiento temprano de una startup a nuevos medios y mercados durante una capacitación de ocho semanas.

Los cursos o talleres que desarrollan en Socialab están enfocados a la generación de ideas disruptivas, y fortalecimiento del pensamiento creativo, aprender a identificar un problema para realizar propuestas innovadoras de solución, medir el impacto de una empresa con enfoque social y la formación de mentores para futuros emprendimientos sociales.

Mayma, citado en Roure, San José, Segurado y Parra (2016), muestra el programa, que utiliza para impulsar el desarrollo del emprendimiento de triple impacto, el cual consta de tres fases

- Fase 1. A partir de seis talleres se busca la transferencia de conocimientos, habilidades de gestión y técnicas para diseñar un modelo de negocio sostenible económicamente y que al mismo tiempo genere un impacto positivo en su entorno. Consta de 6 talleres presenciales de 3 horas. Algunos de los temas cubiertos son: el triple impacto (social, medioambiental y económico), modelo CANVAS, concepto LEAN, Design Thinking, técnicas de exploración de clientes, mapas de empatía de clientes, canales de comunicación y distribución, generación de fuentes de ingresos o presentaciones efectivas.
- Fase 2. Orientación y plan de negocios. Pueden acceder aquellos emprendedores que hayan superado con éxito la primera fase. Según las necesidades expresadas por el emprendedor y las detectadas por el equipo, MAYMA asigna un mentor adecuado para el apoyo al proyecto. En caso de que el emprendedor lo pida, tiene la posibilidad de que le reasignen un nuevo mentor.
- Fase 3. Final. Los emprendimientos finalistas participan en el evento reconociendo los 2 mejores emprendimientos, que son premiados con 3,100 dolares (aproximadamente) cada uno. (figura 4)

Figura 4. Modelo De Mayma



Fuente: Mayma, citado en Roure, San José, Segurado y Parra (2016)

i3Latam es una aceleradora que fomenta el emprendimiento social en países de América Latina como México, Ecuador, Haití, Chile, Colombia, Argentina, Guatemala, entre otros.

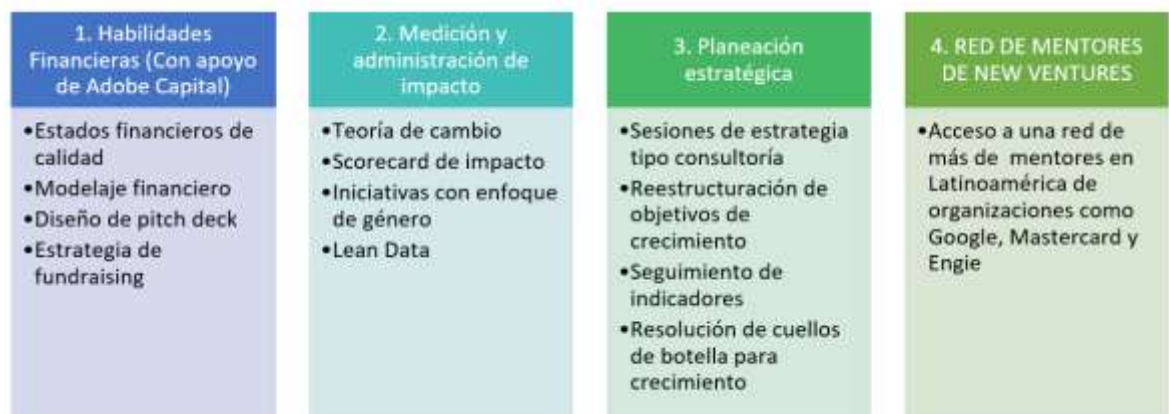
i3Latam proporciona un programa con el objetivo de otorgar a los emprendedores, las herramientas para optimizar sus estrategias y crear vinculación con fuentes de fondeo para que puedan incrementar la dimensión y calidad del impacto. La propuesta es de más de cuarenta horas de asesoría en sesiones personalizadas remotas y seguimiento continuo con un analista, así como la vinculación con expertos en el sector según las necesidades específicas de cada empresa. (Roure, San José, Segurado y Parra, 2016). Las etapas del programa constan de cuatro fases:

1. Diagnóstico. Identificación de los retos más importantes para los emprendedores y diseño de un plan de trabajo inicial. (A distancia)
2. FLII. Asistencia al foro de inversión de impacto más importante de la región y pitch a inversionistas, capacity builders y potenciales aliados.

3. Aceleración. Desarrollo de habilidades financieras, sesiones de medición y administración del impacto y planeación estratégica y acceso a la red de mentores de New Ventures.
4. Viaje de Cierre. Vinculación a potenciales inversionistas y diseño de estrategia post- programa.

La metodología cuenta con cuatro pilares fundamentales, los cuales se desarrollan durante las cuatro etapas del programa: Habilidades financieras, medición y administración de impacto, planeación estratégica y red de mentores New Ventures. (Figura 5)

Figura 5. Método de aceleración de i3Latam



Fuente: i3Latam.nvgroup.org

Por otra parte, Fundación para el Beneficio Global (2019), a través de la convocatoria DESPEGAR, desarrolla un esquema de capacitación y entrenamiento en herramientas de innovación social y liderazgo. Dicho esquema se compone de una serie de actividades basadas en capacitación, acceso a mentores experimentados, nacionales e internacionales, acceso a redes de colaboración internacionales de emprendimiento e innovación social, capacitación en crowdfunding para acceder a recursos financieros con el fin de desarrollar empresas sociales.

El programa está enfocado a:

1. Capacitación y entrenamiento intensivo en herramientas prácticas de emprendimiento e innovación social para desarrollar empresas sociales bajo la filosofía Yunus. El entrenamiento trata de temas como gestión y administración de proyectos, metodología design thinking, modelos de liderazgo positivo, modelos de integración de equipos y grupos, herramientas de comunicación efectiva, herramientas de colaboración efectiva, herramientas de emprendimiento e innovación Social e implementación de campañas de crowdfunding.
2. Se brinda la metodología UNLEASH
3. Mentoría profesional experimentada de mexicanos y extranjeros.

El objetivo de la convocatoria DESPEGAR es la creación de proyectos sustentables de impacto social y ambiental, en la cual los ganadores reciben los beneficios del programa desarrollados por la fundación.

Las Universidades también juegan un papel importante en el tema de emprendimiento social, se considera que deben ser promotoras y brindar los instrumentos necesarios para que los estudiantes se sensibilicen ante las problemáticas de la sociedad y emprendan acciones para mejorar las condiciones de los más vulnerables. Algunas escuelas han creado sus propios centros, dedicados exclusivamente al estudio del emprendimiento social, por lo que cada vez son más los emprendedores formados para crear proyectos que se enfoquen las carencias de la sociedad. (Curto, 2012).

EY México y Green Street (2014) en su reporte de emprendimiento social, refieren que las universidades proporcionan los conocimientos esenciales para los emprendedores y sus equipos, ofrecen servicios de asesorías o mentoría, además llevan a cabo investigaciones especializadas sobre temas vinculados con el

emprendimiento social. Una de las tareas principales en el ecosistema es motivar al estudiante a emprender.

El Tecnológico Nacional de México, a través del Evento Nacional Estudiantil de Innovación Tecnológica, fomenta la creación de proyectos disruptivos o incrementales que favorezcan las competencias creativas, emprendedoras e innovadoras de los participantes a través de la transferencia tecnológica y comercialización. Las categorías que se presentan son: producto/servicio, proceso, mercadotecnia/organización, Innovación Social, Retos empresariales y aplicaciones móviles. (TecNM, 2017)

El concurso ENEIT, lanzó la categoría de innovación social en el año 2017, con la intención de que los estudiantes apliquen los conocimientos adquiridos en su formación profesional para dar solución a problemáticas sociales, así mismo fomenta la motivación y el interés en la sociedad.

El Tecnológico de Monterrey, en la década de los setentas fundó el programa empresario, que posteriormente se convirtió en el programa emprendedor, de donde nacen los cursos “Liderazgo para el desarrollo social” y “Desarrollo de empresas de impacto social”, así mismo, surge el área de acción social emprendedora.

El curso de Liderazgo para el desarrollo social es un curso obligatorio que se ofrece en el quinto semestre de preparatoria, donde el estudiante participa en proyectos de impacto social a través del cual desarrolla la competencia de liderazgo y compromiso social. (Tecnológico de Monterrey)

El curso de Desarrollo de empresas de impacto social, se ofrece a nivel profesional y busca encauzar el espíritu emprendedor en la generación de empresas innovadoras con alto impacto social, que sean factibles y autosustentables. Los temas que abordan son:



1. Emprendimiento social y el papel del emprendedor.
2. Problemáticas sociales en el sector de bajos ingresos.
3. Innovación social como mecanismo de solución a problemáticas sociales.
4. Creación de modelos de negocios innovadores para el sector de bajos ingresos.
5. Análisis de factibilidad y viabilidad económica de proyectos de emprendimiento social. (Tecnológico de Monterrey)

El área de acción social emprendedora busca impulsar en los alumnos el potencial del emprendimiento, pasando de la identificación del problema a la solución del mismo, implementado mejoras en su entorno, de esta manera el estudiante vive de manera personal la experiencia, para desarrollar sus capacidades, valores y actitudes en forma activa. (Tecnológico de Monterrey)

A diferencia de los programas bien definidos del Tecnológico de Monterrey respecto al tema social, también existe la parte que no se encuentra bien definida y donde se pueden presentar oportunidades ya que la mayoría de los programas académicos del país carecen de contenido referente a emprendimiento social. En un estudio realizado por Fournier (2011), muestra que dentro los programas de estudios de las Instituciones de Educación Superior en países como México, Argentina y Chile, el tema de emprendimiento social no forma parte de la retícula, sin embargo, en la Universidad de Stanford y Harvard, si se proponen modelos funcionales e integrales de investigación, formación y apoyo al emprendimiento social. (Tabla 4)

Tabla 4. Emprendimiento Social y Universidades extranjeras (muestra)

Universidad	Entidad	Programas existentes	Contenido
Unam	Facultad de Economía y Administración	Investigación	Ética de las organizaciones, entorno socioeconómico de las organizaciones y sustentabilidad.
Universidad de Chile	Facultad de Economía y Negocios	Investigación	Políticas sociales
		Programa de Ingeniería Comercial	Ética en VIII semestre de la carrera
		Posgrado	MBA: ética y RSE.
Universidad de Buenos Aires	Facultad de Ciencias Económicas	Investigación/ consultoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Centro de Estudios de Sociología del Trabajo: investigaciones, consultoría, vinculación laboral a organizaciones de la Economía Social o Tercer Sector.</li> <li>— Centro de Investigaciones en Auditoría y Responsabilidad Social.</li> <li>— Centro de Investigación en Contabilidad Social.</li> <li>— Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social.</li> </ul>
		Licenciatura	— Electiva: gestión del capital social y los valores éticos, seminario de ética de las ocupaciones, gerencia social para el desarrollo humano, poderes económicos y derechos humanos.
		Posgrado	— Especialización en economía social y desarrollo
Stanford University	Stanford Graduate School Business	Investigación/ consultoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Centre for School Innovation.</li> <li>— Stanford Social Innovation Review.</li> </ul>
		Posgrado	—MBA: curso de Ethics and management (curso obligatorio), cursos electivos posibles: Social Entrepreneurship and Social Innovation, Strategic Management of NonProfits, Social Entrepreneurship.
		Educación continuada	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Business Strategies for Environmental Sustainability.</li> <li>— Executive Programs for Nonprofit and Philanthropic Leaders.</li> <li>— Corporate Social Responsibility: Strategic Integration and Competitiveness.</li> <li>— Executive Program in Social Entrepreneurship.</li> <li>— Strategy for Nonprofit Organizations.</li> </ul>
Harvard University	Harvard Business School	Investigación/ consultoría	— The Social Enterprise Initiative propone cursos, asesoría, educación continuada, apoyo financiero e informacional a actores y entidades que trabajan en temas y problemáticas sociales o de las empresas sociales.
		Posgrado	—MBA: cursos electivos posibles: Business at The Base of the Pyramid, Commerce and Society; Business and Creations of Social Value, Leading and Governing High Performing Nonprofit Organizations, The Moral Leader.
		Educación continuada	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Governing for Nonprofit Excellence (GNE).</li> <li>—Performance Measurement for Effective Management of Nonprofit Organizations (PMNO).</li> <li>—Corporate Social Responsibility (CSR).</li> </ul>

Fuente: Fournier (2011)



El modelo de la Universidad de Stanford y Harvard coinciden en la conjugación de empresa privada lucrativa y organizaciones sociales, alto mando administrativo y líder social, responsabilidades de las empresas y necesidades del sector sin ánimo de lucro a través de la enseñanza, la educación continua y programas de asesoría. (Fournier, 2011)

Para subsanar el déficit de acciones o programas de emprendimiento social en universidades, ESMEX impulsa el talento universitario, para que sean capaces de resolver problemáticas sociales a través de modelos de negocio social. (ESMEX)

Las actividades que se llevan a cabo se dividen en tres áreas: Fomento, Laboratorio y Vinculación. (Tabla 5)

Tabla 5. Modelo de trabajo de ESMEX

Programa	Objetivo	Actividades
	<p>Informar, inspirar y motivar a convertirse emprendedores sociales.</p>	<p>*Informar a los estudiantes sobre qué es y cómo funciona el emprendimiento social.</p> <p>*Inspirar a través de casos de éxito de emprendimiento social a nivel internacional, nacional y local.</p> <p>*Motivar a desarrollar sus propios proyectos utilizando sus habilidades personales, talentos y conocimientos profesionales.</p> <p><b>Conferencias</b></p> <p>*Empresas que cambian al mundo</p> <p>*Empresas y su impacto social</p> <p>*¿Cómo un ingeniero puede cambiar el mundo?</p> <p>*La mercadotecnia como herramienta de cambio</p> <p>*Ecosistema de Colaboración</p> <p>*Laboratorio ESMEX</p> <p><b>Talleres</b></p> <p>*Ideado mi proyecto: Design Thinking e innovación social.</p> <p>*Definiendo mi proyecto: modelos de impacto</p> <p>*Construyendo mi proyecto: Modelo de negocio social</p> <p>*Validando mi proyecto: Validation Board</p> <p>*Presentando mi proyecto: Taller de pitch.</p>

		<p>Gira Universitaria</p> <p>*Busca transmitir el mensaje del emprendimiento social a estudiantes de distintos campus, a través de casos de éxito y talleres.</p>
	<p>Desarrollar habilidades y competencias para el desarrollo de empresas sociales.</p>	<p>*Desarrollar habilidades y competencias a los universitarios:</p> <p>Identificar las problemáticas sociales directamente en el campo, conociendo a las personas que lo viven.</p> <p>*Diseñar soluciones innovadoras respaldadas por el contexto de la comunidad, generando prototipos para validar su eficacia.</p> <p>*Desarrollar modelos de negocio apropiados que permitan sostener la solución.</p>
	<p>Conectar a los emprendedores con recursos y desarrollar programas académicos.</p>	<p>Conectar a los emprendedores sociales con las oportunidades necesarias para obtener recursos, mejorar su modelo o implementar tecnología. Mentoría, Asesoría y Consultoría.</p> <p>Programas Académicos</p> <p>Se trabaja en 5 líneas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Docencia y aprendizaje</li> <li>2. Investigación y Posgrado</li> <li>3. Internacionalización</li> <li>4. Extensión, Vinculación</li> <li>5. Programa de difusión</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con información de ESMEX.

### 2.3 La innovación social

El concepto de innovación social no es nuevo en la literatura, ya que fue discutido desde décadas atrás por autores como Peter Drucker, Michael Young, Benjamin Franklin, entre otros.

No existe una definición única del concepto, existen propuestas de acuerdo al contexto en el que se desarrolla, en la cuales se pueden presentar similitudes, pero también diferencias entre los elementos que lo componen.

### **2.3.1 Concepto**

Etimológicamente *innovar* proviene del Latin *innovare*, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades. (Kluk, 2016). La innovación es el resultado de un largo proceso histórico, intentos fallidos y pequeñas mejoras que en momentos de crisis cambian la dirección de un proceso, la calidad de un producto o la técnica de un procedimiento. (Rodríguez y Alvarado, 2008)

Según Druker citado en Rodríguez (2014), la innovación es una herramienta específica que utilizan los empresarios para permanecer dentro del mercado; es el medio para generar cambios como una oportunidad para un negocio diferenciado. Tonaka y Takeuchi citado en Madrigal (2017) sostienen que para innovar es necesario “ver hacia afuera y hacia el futuro anticipando los cambios que se producirán en el mercado, la tecnología, la competencia o el producto.”

La innovación social cumple con las características de las definiciones anteriores, solo que se agrega el impacto que puede provocar en la sociedad o una comunidad específica.

Glosario de inversión de impacto, define la innovación social como nuevas estrategias, conceptos, ideas, métodos y procesos que responden a las necesidades sociales de todo tipo, logrando ampliar y fortalecer a las comunidades.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), citado en Navarro (2013) define la Innovación Social como “nuevos procesos, prácticas, métodos o sistemas para llevar a cabo procesos tradicionales o tareas nuevas que se hacen con participación de la comunidad y los beneficiarios. Para que realmente se

pueda dar un proceso de innovación social es fundamental la participación de los actores como agentes de cambio. Las personas que trabajan en éste campo generalmente enfrentan dificultades para satisfacer sus necesidades básicas y padecen de exclusión estructural. Para superar dicha exclusión, en ocasiones, es necesaria la participación activa para lograr su transformación. Sin embargo, un proyecto innovador no siempre requiere que los beneficiarios sean los sujetos activos, en estos casos el impulso innovador depende de un agente externo. (Rodríguez y Alvarado, 2008)

Sin duda, la innovación social requiere de agentes involucrados en el proceso de transformación; el agente interno conoce el medio y las problemáticas porque las vive en su día a día, sin embargo, existen situaciones en las que requieren de un impulso externo, pero no debe desplazar a la persona en riesgo en el proceso de evolución.

Así como se comentó de un agente de innovación en el campo social, también es imprescindible tratar los factores endógenos y exógenos en el mismo campo. En el primer punto se identifica la promoción como un factor favorecedor, el diagnóstico del problema y un liderazgo y organización que permite el cambio. Respecto a los factores externos la creación de una red funciona como herramienta para la movilización de recursos, así mismo, las alianzas con el sector público, los facilitadores y los incentivos son elementos claves en el desarrollo de la innovación social. (Rodríguez y Alvarado, 2008)

En el contexto de Kluk (2016), la innovación social es la práctica de brindar mejores respuestas a distintos problemas de las comunidades menos favorecidas y que a través de una experimentación sistemática sea posible desarrollar las semillas de un mundo justo.

Por otra parte, autores como Gatica (2015) citado en el reporte del Foro Consultivo Científico y Tecnológico A.C (2016), señalan que también puede entenderse como la

generación de valor para la sociedad, a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social. En el mismo reporte, Stanford Social Innovation Review coincide en señalar que puede entenderse como una solución novedosa a un problema social que es más eficiente y sostenible que otras ya existentes y en la que el valor creado favorece más a toda una comunidad que a un solo individuo.

Como se ha estudiado, son muchas las características que pueden utilizarse para desarrollar el concepto, sin embargo, la mayoría de los expertos en el tema coinciden en que debe ser novedosa, responder a una necesidad social, que se ponga en práctica, involucre y movilice a sus beneficiarios y transforme las relaciones sociales. (Tabla 6)

Tabla 6. Aspectos que debe reunir una Propuesta de Innovación Social.

<b>Es novedosa</b>	Una innovación social es nueva para el contexto en el cual aparece. Puede que no sea completamente nueva en sí, pero debe serlo para aquellos involucrados en su implementación.
<b>Responde a una necesidad social</b>	Las innovaciones sociales se crean con la intención de responder a una necesidad social específica de una manera positiva o benéfica. También juegan un papel importante en la articulación o delimitación de dichas necesidades, en ayudar a legitimar necesidades nuevas o emergentes, o en incorporar aquellas que todavía no han sido reconocidas como tales. Debido a que las innovaciones sociales responden a necesidades específicas de la sociedad, deben considerarse como diferentes de las innovaciones que tiene un impacto social.
<b>Se pone en práctica</b>	Como las innovaciones en general, las innovaciones sociales son ideas que han sido puestas en práctica. En este sentido, son diferentes de las invenciones sociales (nuevas ideas todavía sin implementar).
<b>Involucra y moviliza a sus beneficiarios</b>	Los beneficiarios están involucrados de alguna manera en el desarrollo de la innovación social o de su gobernanza, ya sea directamente o a través de intermediarios que apoyan a los beneficiarios o que tienen conocimiento legítimo de sus necesidades. Este involucramiento ayuda a asegurar que la IS responda a fines legítimos y permite a los miembros del grupo objetivo, abordar y apropiarse de sus propios problemas.
<b>Transforma las relaciones sociales</b>	La innovación social busca transformar las relaciones sociales, mejorando el acceso al poder y a los recursos de grupos específicos de la población. Como tal, contribuye al empoderamiento social y al combate de la distribución injusta o desigual de los recursos.

Fuente: Foro Consultivo Científico y Tecnológico A.C (2016)

La innovación es una herramienta social muy útil que puede servir para transformar la calidad de vida de toda una comunidad, a la vez que impacta en la economía de una nación.

### 2.3.2 Principales modelos de innovación social

Para desarrollar soluciones a los problemas sociales y ambientales desde una propuesta de innovación existen modelos que facilitan la aproximación a una verdadera solución.

Abreu (2011) señala que existen diversos modelos que favorecen la generación de proyectos innovadores. Uno de ellos es la propuesta de Murray, Caulier y Mulgan (2010) donde se identifican seis etapas que llevan la creación de ideas hasta el impacto. (Figura 6)

Figura 6. Etapas de Innovación de Murray, Caulier y Mulgan



Fuente: Murray, Caulier y Mulgan (2010)

1. Prontitud, aspiraciones y diagnóstico. En esa etapa se incluyen todos los factores que manifiestan la necesidad de innovar. Se realiza el diagnóstico basándose en las causas del problema.
2. Propuesta e ideas. Se generan la mayor cantidad de ideas posibles, utilizando métodos para atraer conocimientos y experiencia.



3. Creación de prototipos y pilotos. En ésta fase se ponen a prueba las ideas, puede ser mediante prototipos, ensayos controlados aleatorios o pilotos formales.
4. Sostenibilidad. Consiste en afiliar las ideas y la identificación de fuentes de ingresos para asegurar la sostenibilidad financiera de quien llevará a cabo la innovación.
5. La ampliación y difusión. Se genera una gama de estrategias para difusión y ampliación de la innovación.
6. El cambio sistémico suele implicar la interacción de muchos elementos como: movimientos sociales, modelos de negocio, leyes y regulaciones, datos e infraestructuras y una forma nueva de pensar y hacer las cosas.

Entre los modelos propuestos surge uno enfocado en la “emergencia” como un impulso para la innovación social. Wheatley y Frieze (2011) citado en Abreu (2011), plantean tres etapas en su modelo. (Figura 7)

Figura 7. Etapas de Wheatley y Frieze



Fuente: Elaboración propia con información de Abreu (2011)

1. Redes. Vivimos en una época en que las coaliciones, alianzas y redes se están formando como un medio para crear el cambio social. Estas redes son esenciales para que las personas encuentren a otros con ideas afines, ésta es la primera etapa del ciclo de vida de la emergencia; las redes se basan en que

la gente con interés propio suele estar en red para su propio beneficio y para desarrollar su propio trabajo.

2. Las comunidades de prácticas. Las redes hacen posible que las personas encuentren otros involucrados en un trabajo similar. La segunda etapa de la emergencia es el desarrollo de las comunidades de práctica (CdP). Como una comunidad que son, trabajan para el beneficio mutuo, se apoyan, comparten responsabilidades y se comprometen a realizar investigación para orientar a otras personas involucradas en el mismo tema.
3. Sistemas de influencia. Es la etapa donde aparecen y se implementan los nuevos sistemas. La emergencia es la explicación científica fundamental de cómo los cambios locales pueden materializarse en los sistemas globales de influencia. Como una teoría del cambio, ofrece métodos y prácticas para lograr los cambios en los sistemas de cambio que son tan necesarios en este momento.

Rodríguez y Alvarado (2008) mencionan que la innovación en el campo social transcurre por cuatro fases: Definición del problema, implementación, aprendizaje y desarrollo y, por último, diseminación de las innovaciones y su transformación. (Figura 8)

Figura 8. Etapas de Innovación de Rodríguez y Alvarado



Fuente: Elaboración propia con información de Rodríguez y Alvarado (2008)

1. Definición del problema. En la primera etapa se define el problema y el acceso a ideas útiles que puedan resolverlo.
2. Implementación. El éxito depende de las condiciones para aplicar la innovación, entre las que se cuenta el financiamiento para experimentar con proyectos piloto o demostrativos.
3. Aprendizaje y Desarrollo. En ésta fase el éxito depende del conjunto de elementos que favorecen el aprendizaje.
4. Diseminación de la innovación y transformación. En esta etapa se busca diseminar el proyecto y su transformación en política pública a escala local, nacional o internacional. (The Young Foundation, 2007 citado en Rodríguez y Alvarado, 2008)

Otro destacado modelo de innovación social es el utilizado en UNLEASH, el laboratorio de innovación más grande del mundo. Dicho modelo fue creado por una de las cuatro consultorías más importantes, con lo que garantiza su efectividad. (Fundación para el Beneficio Global, 2019)

El proceso de innovación de UNLEASH es aplicado a mil talentos anualmente con la finalidad de colaborar en soluciones para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas.

El modelo consta de cinco fases clave:

1. Definición del problema
2. Ideación
3. Prototipo
4. Prueba
5. Implementación

El análisis de cada uno de los modelos de innovación social muestra la forma en la cual, los seres humanos buscan dar solución a problemáticas de índole social a través de propuestas novedosas, que se implementan, se prueban, se comunican y se expanden por toda una comunidad.

Cada uno de los modelos de innovación social plantea diversas maneras de llegar a propuestas disruptivas para la solución de problemas, así como estrategias para la implementación y evaluación de la efectividad.

## **CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA Y MATERIALES**

En el capítulo de metodología y materiales se describe el tipo de estudio realizado, así como el enfoque, alcance y diseño de la investigación. Así mismo, se presenta la metodología a seguir para la recolección de datos, registro y análisis de los mismos, esto con el fin de determinar la intención de los estudiantes del TecNM para emprender.

### **3.1. Modelo de la investigación**

La presente investigación está basada en un modelo previamente seleccionado para alcanzar los objetivos planeados. En dicho modelo se establece el enfoque, alcance y el diseño del proyecto.

El enfoque que define el estudio es de tipo mixto porque utiliza la encuesta como un instrumento para la recolección de datos, sin embargo, el resultado que se obtiene es numérico con lo que se busca lograr datos estadísticos.

Para fines del presente proyecto se ha definido el alcance del estudio como exploratorio y descriptivo, debido a que dentro del Tecnológico Nacional de México no existen investigaciones que traten de definir si los estudiantes tienen la intención de emprender alguna idea social, Hernández (2010) define los estudios exploratorios como aquellos que se realizan cuando se desea conocer más acerca de un tema poco estudiado o del que no existen antecedentes.

Por otra parte, se busca determinar las actitudes de los alumnos asociadas con el emprendimiento social.

El diseño de investigación es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación (Hernández, 2010). En este caso se estableció que el diseño es No experimental transeccional porque no se existe

manipulación de variables y la aplicación de encuestas fue en un solo momento, el cual corresponde al semestre 2018-2.

### **3.2. Metodología**

Este modelo considera la aplicación de la siguiente metodología:

- Revisión teórica acerca de las diferentes investigaciones referente al emprendimiento social, así como búsqueda de información en páginas web de aceleradoras u organizaciones que desarrollan y apoyan emprendimientos.
- Se determinó el instrumento para la recolección de datos.
- Posteriormente se estableció el tamaño de la muestra para cada tecnológico, de acuerdo a su población.
- Aplicación del instrumento de evaluación.
- Análisis y procesamiento de datos.

#### **3.2.1. Instrumento de Recolección de información.**

El instrumento utilizado fue la adaptación hecha por Ibarvo, Portillo y Quijano (2018), del cuestionario de Sastre- Castillo et.al. (2015) compuesto de cuatro partes: Sociodemografía, la intención emprendedora, la intención hacia el emprendimiento social y valores universales.

El cuestionario está diseñado en dos partes, en la primera se presentan preguntas de manera general que se asocian a factores que podrían influir en la decisión de emprender como: género, edad, experiencia laboral, y la procedencia de familia emprendedora. La segunda parte muestra 25 ítems con opciones de respuesta formulada en escala Likert del 1 al 5, donde el cinco representa mayor identificación con el enunciado. Los 25 ítems evalúan las actitudes de riesgo, innovación, autodirección, planificador, proactividad, pragmatismo, universalismo, sensibilidad

social, ética y benevolencia, las cuales integran las dimensiones de Emprendimiento y Conciencia Social, para finalmente definir el emprendimiento social.

En la tabla 7 se muestra la distribución de los reactivos según las actitudes y variables que se pretende medir.

Tabla 7. Dimensiones y Actitudes

	<b>Actitud</b>	<b>Variables</b>	<b>Ítems</b>
Emprendimiento	Riesgo	Toma de decisiones, autonomía	7, 9, 21
	Innovación	Creatividad, búsqueda de oportunidades	3, 8
	Autodirección	Liderazgo, Locus de Control	1, 2
	Planificador	Fijación de objetivos, Gestión del tiempo	24
	Proactividad	Resolución de problemas	5
	Pragmatismo	Visión de negocios, función de la utilidad	4, 25
Conciencia Social	Universalismo	Realidad social, Conciencia del otro.	10, 11, 12
	Sensibilidad Social	A la exclusión, a la marginación, aproximación a las necesidades de grupo.	14, 15, 18, 22, 23
	Ética	Código y sentido ético	6, 16, 20,13
	Benevolencia	Sentido de protección	17,19

Fuente: Ibarvo, Portillo y Quijano , (2018). Instrumento para medir la intención hacia el emprendimiento social.

### **3.2.2 Establecimiento del grupo de trabajo**

La población a estudiar comprende a los jóvenes de ITH que estudian en las diferentes carreras como:

- Ing. Aeronáutica
- Ing. Mecánica
- Ing. Mecatrónica
- Ing. en Sistemas Computacionales
- Ing. Informática
- Ing. Biomédica
- Ing. Industrial
- Ingeniería en Gestión empresarial
- Licenciatura en Administración
- Ing. Eléctrica
- Ing. Electrónica

Por otro lado, la población evaluada en el ITHua fue de las carreras:

- Ing. Mecánica
- Ing. Mecatrónica
- Ing. Industrial
- Ing. en Sistemas Computacionales
- Ing. en Gestión Empresarial
- Ing. en Administración
- Ing. en Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Debido a que el periodo de levantamiento de datos fue en 2018-2, los semestres considerados para la aplicación del instrumento de evaluación fueron los semestres impares como el 1°, 3°, 5°, 7° y 9° para los dos tecnológicos.

#### **3.2.2.1 Determinación de la muestra**



Para el caso del I.T. Hermosillo la muestra se determinó de acuerdo al universo de 5055 estudiantes inscritos en el periodo de agosto – diciembre 2018, con un margen de error del 8% y un nivel de confianza de 99%, por lo que el total de la muestra a evaluar fue de 248. Considerando la viabilidad para la aplicación de encuestas, se decidió aumentar el número a 300.

Para el I.T. Huatabampo se determinó la muestra basándose en el total de la población con 1209 estudiantes, con un margen de error del 9% y un nivel de confianza del 99%, dando como resultado una muestra de 147 -150 personas.

### **3.2.3 Aplicación del instrumento**

El instrumento fue aplicado a un total de 450 estudiantes, de manera personal que fueron seleccionados al azar.

Posteriormente se capturaron las respuestas en una plantilla de Excel para después realizar un análisis estadístico y elaborar una comparación de los valores de cada una de las actitudes del emprendimiento social evaluadas en cada uno de los Tecnológicos.

## **CAPÍTULO 4 DESARROLLO Y RESULTADOS**

### **4.1. Desarrollo**

Como ya se mencionó en el capítulo de metodología y materiales, se tomó una muestra de 450 estudiantes de las diferentes carreras y semestres del TecNM en Hermosillo y Huatabampo.

El cuestionario utilizado para esta parte de la investigación es la adaptación al cuestionario de Sastre – Castillo, realizada por Ibarvo, Portillo y Quijano (2018), el cual consta de 25 reactivos divididos en dos dimensiones: emprendimiento y conciencia social. El valor máximo para cada respuesta es de 5, de ésta manera se sacó un promedio de cada uno de los reactivos que componen la actitud que evalúa el cuestionario.

Posteriormente los datos se capturaron en tablas de Excel para obtener un análisis estadístico, que arroja los siguientes resultados:

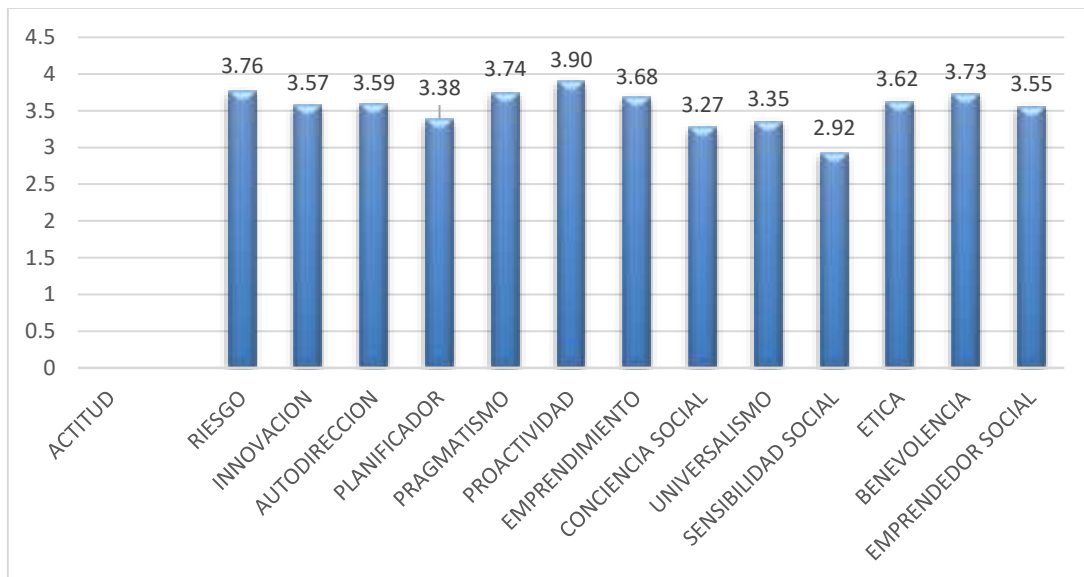
### **4.2 Resultados**

Se elaboraron gráficas por cada una de las actitudes las cuales dieron como resultado la intención hacia el emprendimiento social en promedio por los dos Tecnológicos, el cual es de 3.55, lo que se considera como positivo debido a que la calificación máxima es 5, por lo tanto, los estudiantes del TecNM campus Hermosillo y Huatabampo tienen alto grado de intención hacia emprender algún proyecto de índole social.

Con respecto al resultado obtenido en las diferentes actitudes, se observa que proactividad, la cual se caracteriza por buscar formas alternativas para hacer las cosas tiene 3.90 siendo ésta la de mayor promedio. La segunda actitud es riesgo, en la cual se obtuvo un promedio de 3.76, por lo que se interpreta que los estudiantes están dispuestos a asumir el riesgo de emprender, tomar decisiones y ser autónomos. La

tercera con mayor valor fue pragmatismo con 3.74, donde la principal característica es tener una visión para realizar negocios. La actitud que tuvo menor promedio fue sensibilidad social con 2.92 y la segunda más baja fue universalismo, por lo que los estudiantes no responden ante condiciones donde otros se encuentran en situación de desventaja o marginación. (Gráfica 1)

Gráfica1. Promedio por cada actitud evaluada



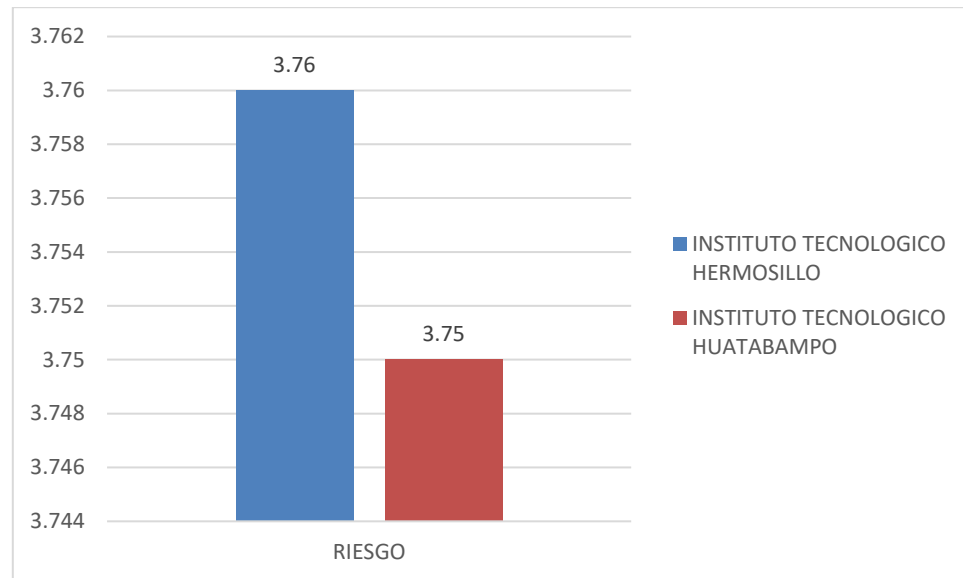
Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en los cuestionarios.

#### 4.2.2 Resultados por actitud evaluada en cada Tecnológico

##### Actitud de riesgo

En éste rubro la diferencia en los resultados es mínima, el Tecnológico de Hermosillo tiene un promedio de 3.76 y Hutabampo de 3.75, por lo que los estudiantes del Campus Hermosillo están un poco más dispuestos a emprender por sí mismos, de manera independiente, y con alta autoestima lo que les permite asumir riesgos. (Grafica 2.)

Gráfica 2. Riesgo



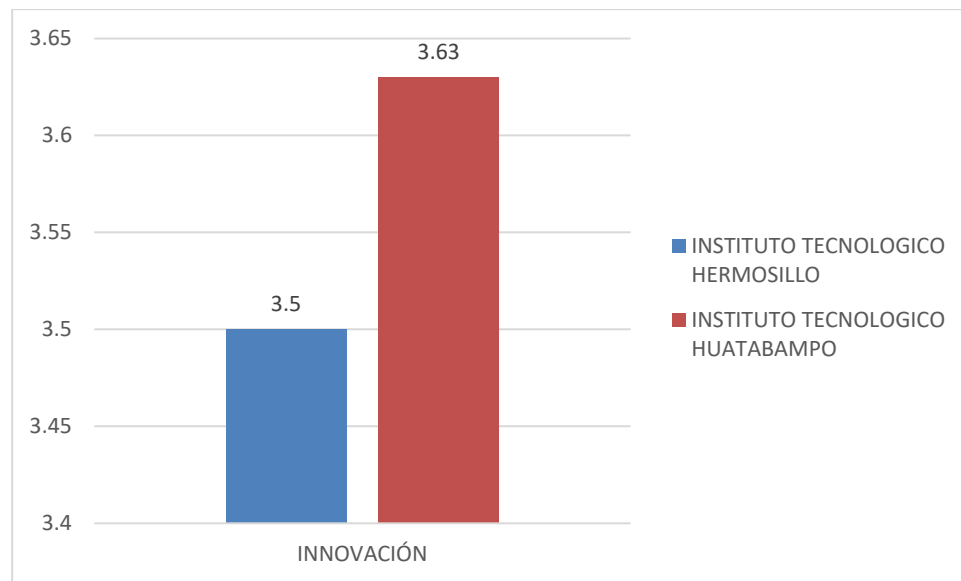
*Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en los cuestionarios.*

### Innovación

La actitud de innovación pretende evaluar las variables de creatividad y búsqueda de oportunidades, ya que son características necesarias que debe tener toda persona que desee emprender.

En ésta área los encuestados del Instituto Tecnológico de Huatabampo (ITHua) salieron mejor evaluados, el promedio obtenido fue de 3.63, mientras que en el Instituto Tecnológico de Hermosillo (ITH) el valor fue de 3.5, lo cual indica que los jóvenes del Tecnológico rural buscan situaciones o eventos para plasmar sus ideas creativas, así como de innovación. (Gráfica 3)

Gráfica 3. Innovación



Fuente: Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en los cuestionarios.

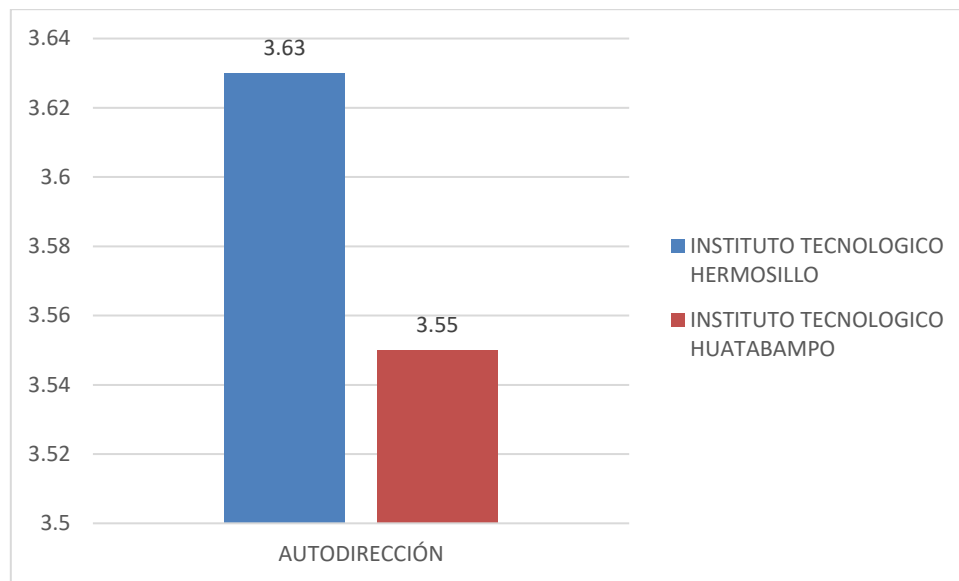
### Autodirección

En ésta sección los estudiantes del ITH obtuvieron la puntuación de 3.63 contra 3.55 del ITHua, dicho resultado muestra que la población del ITH prefiere dirigir actividades o un proyecto. Son personas que tienen como particularidad el tomar la iniciativa para proponer, antes que dejar que otros decidan por ellos. (Gráfica 4)

La autodirección se refiere al liderazgo y locus de control como variables que deben estar presentes en un emprendedor; por una parte, la propia capacidad del líder para fomentar el desarrollo del trabajo grupal y por otro, el locus de control como la dirección del individuo hacia objetivos planteados.

Ésta actitud es una de las dos en las que el promedio favorece a los jóvenes de ITH.

Gráfica 4. Autodirección



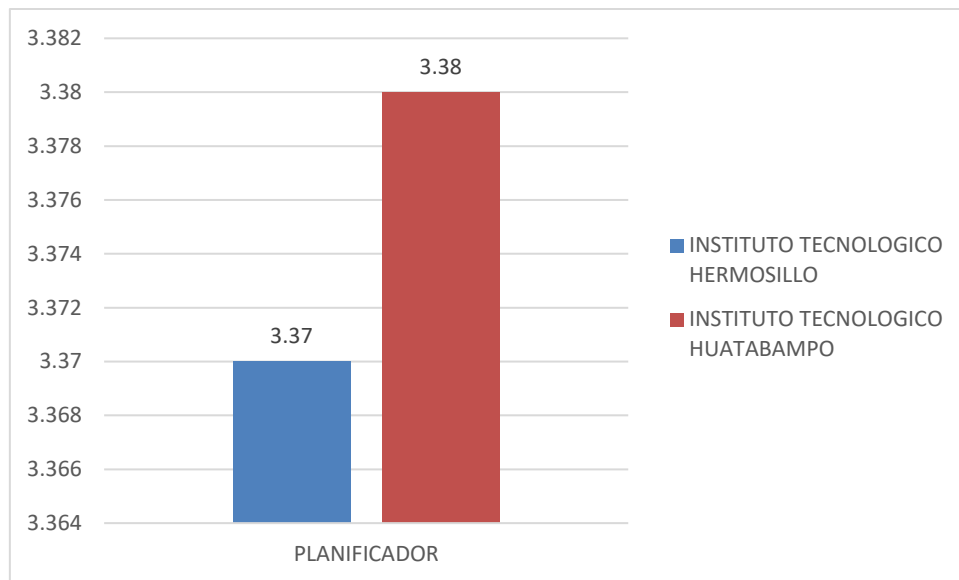
*Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en los cuestionarios.*

### Planificador

Para efectos de ésta investigación la actitud de planificador está integrada por las variables de fijación de objetivos y gestión del tiempo, los cuales refieren la visualización del futuro respecto a emprender. Los resultados obtenidos en ésta actividad son poco significativos, debido a la diferencia mínima en la calificación promedio, el ITHua obtuvo 3.38 mientras que el ITH tuvo 3.37. (gráfica 5)

Sin embargo, se puede resaltar que la población del Instituto Tecnológico de Huatabampo es un poco más propensa a buscar información para respaldar su proyecto y las posibles dificultades que se podrían presentar, por decirlo de alguna forma, tienden a planear teniendo información necesaria disponible.

Gráfica 5. Planificador



Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en los cuestionarios.

### Pragmatismo

Ésta categoría es una en las cuales se muestra mayor diferencia en los resultados, las personas evaluadas en el ITHua tienden a estar más enfocadas en la practicidad y en los resultados, así como al realizar actividades que las hagan sentir útiles y con una alta visión de negocios (3.84), mientras que la población del ITH, a pesar de estar por encima de la media muestra menos enfoque en las actividades prácticas respecto al Tecnológico de Huatabampo (3.64). (Gráfica 6.)

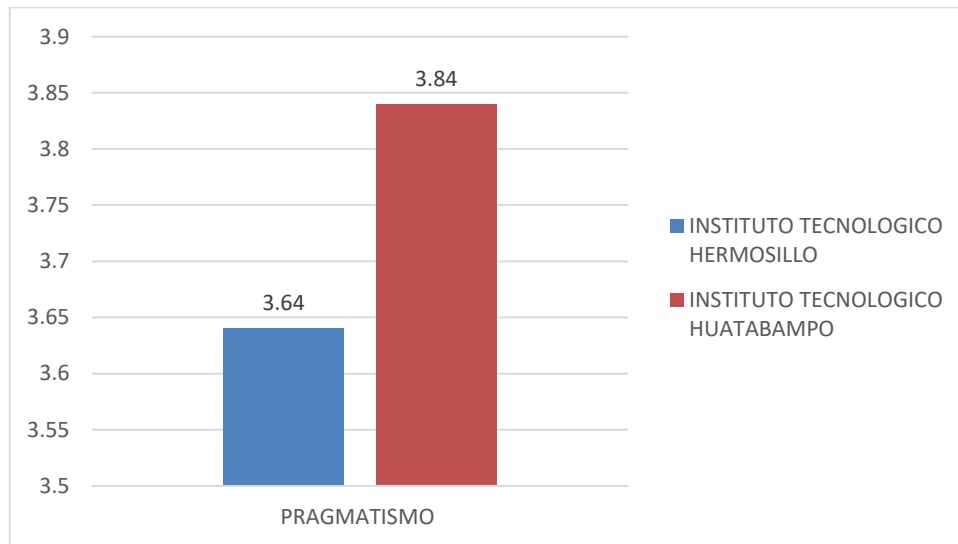
### Proactividad

La proactividad es la actitud con mayor puntuación de todas las características evaluadas, tanto para el ITHua como para el ITH y se asocia con la habilidad de ver los problemas como oportunidades para mejorar constantemente.

En el Instituto Tecnológico de Huatabampo los jóvenes tienen mayor inclinación hacia la resolución de problemas, porque analizan las causas y proponen soluciones

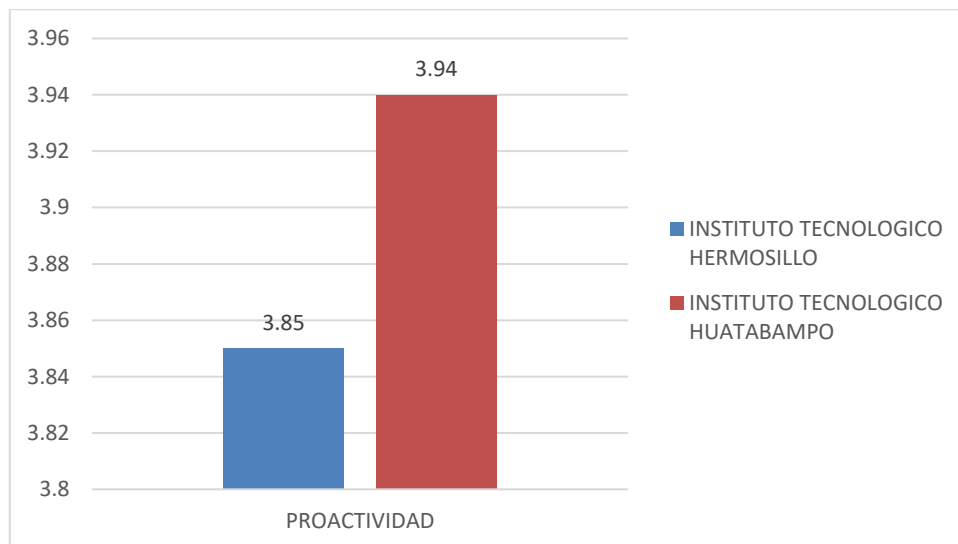
desde la productividad, el promedio fue 3.94 para ésta institución, mientras que para los estudiantes del ITH fue de 3.85. (Gráfica 7)

Gráfica 6. Pragmatismo



Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en los cuestionarios.

Gráfica 7. Proactividad



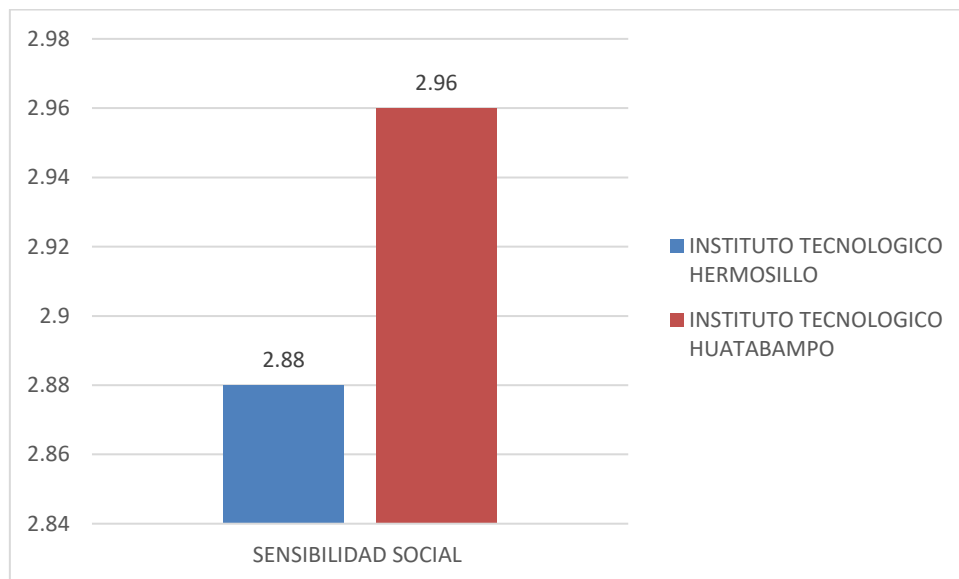
Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en los cuestionarios.



## Sensibilidad Social

De manera contraria a la proactividad, la sensibilidad social es la escala con el promedio más bajo para los dos Tecnológicos. La población del ITH tuvo como resultado 2.88 y la de Huatabampo 2.96, lo que se interpreta como que los jóvenes de Hermosillo son menos sensible a los problemas de exclusión y marginación, y esto puede deberse a que las zonas rurales viven de cerca situaciones de desventaja como pobreza, marginación, falta de acceso a servicios básicos, entre otras., lo que favorece la sensibilización de los seres humanos.

Gráfica 8. Sensibilidad Social



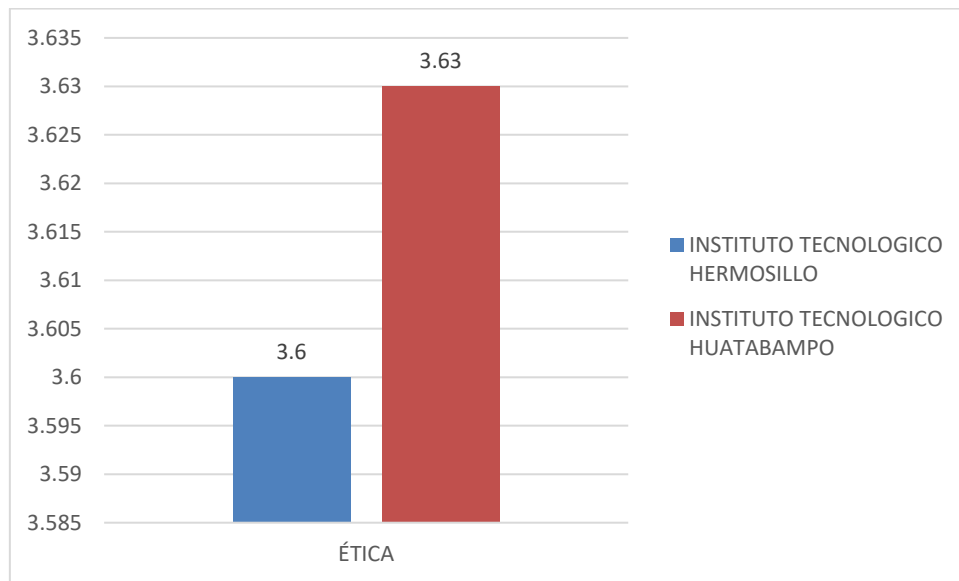
Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en los cuestionarios.

## Ética

En la actitud de ética se puede apreciar una mínima diferencia entre los resultados obtenidos en los diferentes centros evaluados, En ITH el promedio fue de 3.6, mientras que en ITHua se obtuvo una calificación de 3.63. (Gráfica 9)

A pesar que la diferencia en las puntuaciones pudiera resultar poco significativa, sí marca una inclinación hacia el comportamiento bajo un código de rectitud y sentido ético por parte de los estudiantes del Tecnológico ubicado al sur del estado.

Gráfica 9. Ética



Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en los cuestionarios.

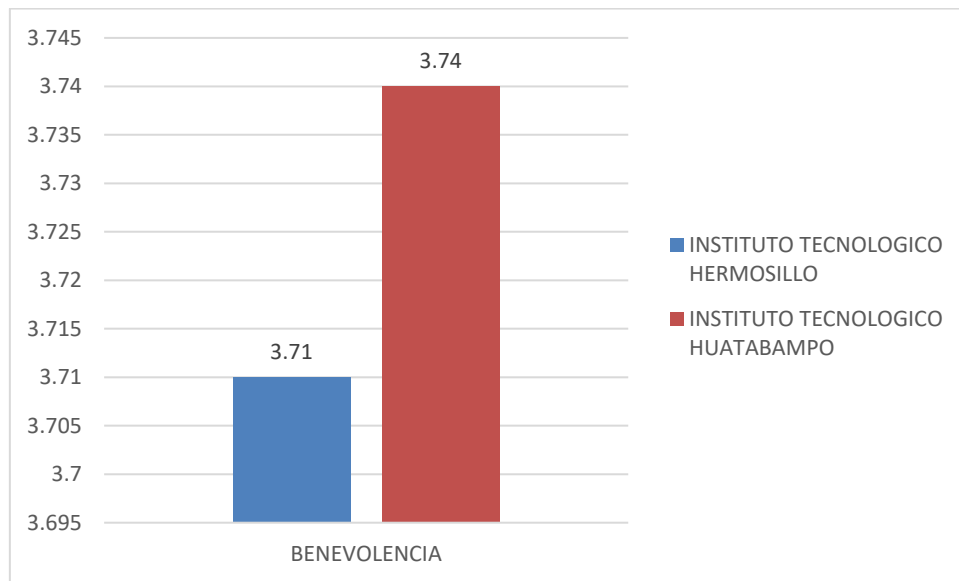
## Benevolencia

La benevolencia se relaciona con la importancia que se tiene hacia el bienestar de otras personas, y ésta característica se da principalmente por la interacción frecuente que se tiene con la persona en estado vulnerable lo que genera un sentido de protección.

En lo que respecta al resultado en ésta área se observa que el Instituto Tecnológico de Hutabampo tiene una calificación más favorecedora, ya que el promedio fue de 3.74 mientras que ITH alcanzo un promedio de 3.71. (Gráfica 10.)

Lo anterior se puede interpretar como una cualidad mayormente desarrollada en la población universitaria de Huatabampo, los jóvenes presentan más interés en brindar ayuda al prójimo con la intención de lograr mayor bienestar para ellos.

Gráfica 10. Benevolencia



Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en los cuestionarios.

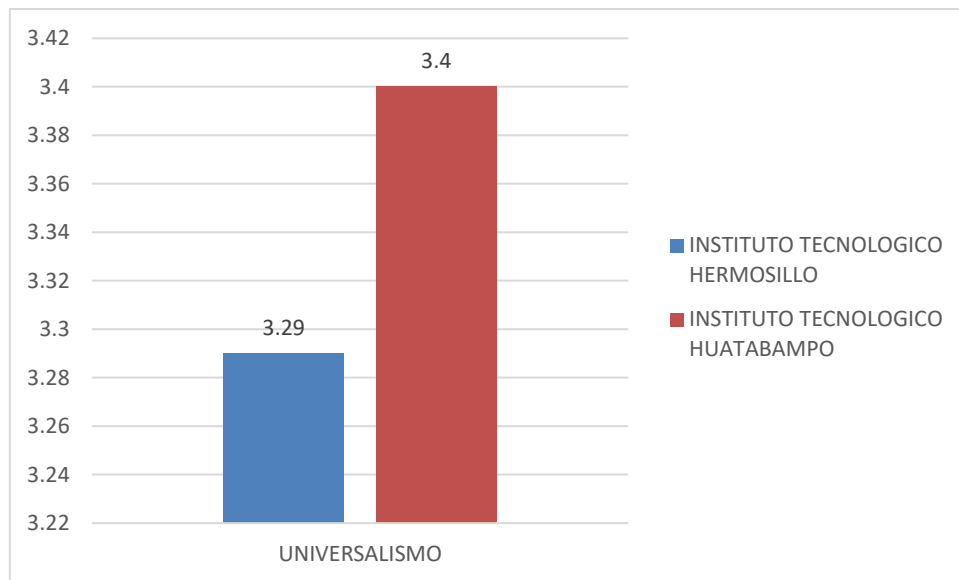
### Universalismo

Al igual que el resto de las actitudes que forman la dimensión de conciencia social, en la actitud de universalismo el ITHua obtuvo un puntaje de 3.4 respecto al ITH el cual tuvo 3.29 de promedio. (Gráfica 11)

Los jóvenes del I.T. Huatabampo tienen una mayor realidad social, por lo tanto, tienden a entender el entorno y son conscientes de las necesidades que se presentan en él.

El universalismo es una actitud necesaria para el emprendimiento social, ya que se relaciona con valores como la tolerancia, la empatía y el deseo de paz en el mundo.

Gráfica 11. Universalismo



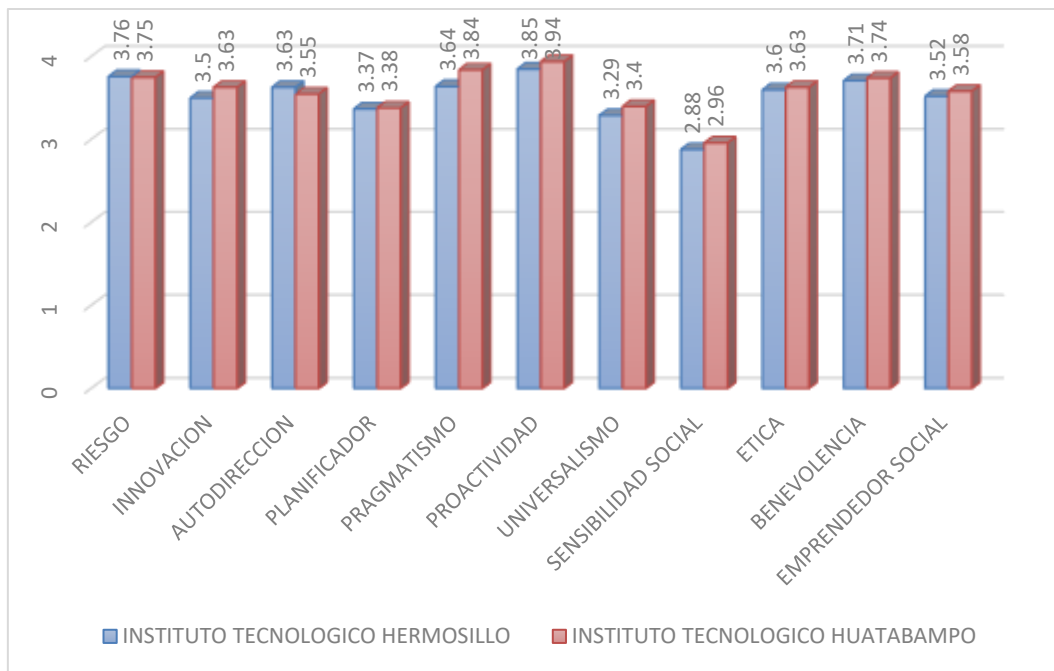
*Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en los cuestionarios.*

En la gráfica 12 se muestran las diferencias de los promedios obtenidos en los Tecnológicos donde se aplicó el instrumento de evaluación, siendo el Instituto Tecnológico de Huatabampo el que destaca por tener mayor intención para el emprendimiento social (3.58), dicho resultado puede deberse a que se trata de un Instituto ubicado en zona rural, donde las personas viven de cerca las carencias de índole social, entre otras, lo que motiva a generar ideas para dar solución a las problemáticas que existen.

En el caso del Instituto Tecnológico de Hermosillo, el promedio fue de 3.52 de 5, el cual muestra que los jóvenes si tienen intención de emprender, pero ésta actitud en general se presenta más en la zona rural.

Lo anterior puede deberse a que las personas de ciudad buscan laborar para las grandes empresas ubicadas en la ciudad, y el otro factor es que se encuentran un poco más alejados de fuertes problemáticas sociales.

Gráfica 12. Comparativa entre Tecnológico



## **CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

La presente investigación arrojó información relevante para generar propuestas que fomenten el emprendimiento social en los jóvenes universitarios adscritos al Tecnológico Nacional de México.

En primer lugar, se destaca que los estudiantes del TecNM en Hermosillo y Huatabampo presentan una inclinación favorable hacia el emprendimiento social, sin embargo, los alumnos del ITHua tienen mayor intención de emprender proyectos de índole social.

La actitud de Sensibilidad social y universalismo, que forman parte de la dimensión de conciencia social fueron las áreas con promedios más bajos, lo que se puede interpretar como falta de sensibilidad ante problemáticas y/o personas vulnerables, lo cual se convierte en un área de oportunidad. Por otra parte, la actitud de proactividad y pragmatismo que fueron las de mayor puntaje pertenecen a la dimensión de emprendimiento, lo anterior se debe a que los jóvenes tienen la cualidad de proponer cambios y tener iniciativa para realizar actividades, pero no con un interés social.

Otro aspecto importante a resaltar es que de las diez áreas evaluadas solo en dos los estudiantes del Instituto Tecnológico de Hermosillo tuvieron un promedio por encima de I.T. Huatabampo ya que al estar establecido en zona urbana los jóvenes prefieren establecerse en las grandes empresas que se ubican en la ciudad, mientras que las personas de las zonas rurales prefieren generar sus propios ingresos, ante la falta de oportunidades.

Cabe resaltar que existen pocos estudios respecto a emprendimiento social en instituciones de educación superior, pero la presente es una pauta para seguir generando investigaciones y fortalecer mediante la práctica, la capacitación, o la

reestructuración de planes de estudio la formación integral enfocada a la resolución de problemáticas sociales. En las instituciones universitarias recae la responsabilidad de generar motivación y facilitar los medios para el emprendimiento social.

## **5.2. Recomendaciones**

- Una de las principales deficiencias es la falta de sensibilidad social, por lo que se recomienda proporcionar una introducción al emprendimiento social desde el ingreso al Tecnológico Nacional de México, ya sea durante el curso propedéutico o tutorías I, esto con la finalidad de crear conciencia en los estudiantes mediante el contacto con las zonas menos favorecidas en la región y así despertar el interés para que sean capaces de captar las necesidades sociales. (Anexo 2)
- Por otra parte, se propone la incorporación a la retícula de todas las carreras, una materia genérica que abarque los principales conceptos y actividades del emprendimiento social. Dicho programa se puede impartir desde los primeros semestres para conectar con las necesidades de su comunidad y con esto diseñar soluciones que sean factibles de llevar a cabo. El producto final debe ser un modelo de negocio sustentable que dé respuesta y resultado a una necesidad no satisfecha. (Anexo 3)
- En las instituciones educativas el docente es un agente que puede promover la importancia del espíritu emprendedor y la detección de necesidades en la sociedad actual. La capacitación y formación en temas de emprendimiento e innovación social darán las herramientas al docente para motivar a los estudiantes a generar soluciones de alto impacto.
- Realizar programas específicos de emprendimiento social donde se incluyan pláticas, seminario, cursos, y asesorías para los emprendedores.
- La creación de un concurso de emprendimiento social dirigido a los estudiantes del TecNM a nivel institucional, que sirva como plataforma para el Evento Nacional Estudiantil de Innovación Tecnológica en la categoría de Innovación Social.

Así mismo, el concurso tiene como objetivo brindar asesoría y capacitación a los participantes para conectar con incubadoras, aceleradoras o asociaciones que brindan una preparación específica en el aspecto social o apoyo económico para impulsar su creación. (Anexo 4)



**BIBLIOGRAFIA**

- Abreu, Q.J.(2011). Innovación Social: Conceptos y Etapas. Daena: Internacional Journal of Good Conscience. 6(2) 134-148. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v6-n2/6\(2\)134-148.pdf](http://www.spentamexico.org/v6-n2/6(2)134-148.pdf)
- Brockhaus, R. (1982). The psychology of the entrepreneur. En C.A. Kent, D.L. Sexton y K. Vesper (Eds.). Encyclopedia of entrepreneurship, 39-56.
- Comisión Europea. (2011). Iniciativa en favor del emprendimiento social, Construir un ecosistema para promover las empresas sociales en el centro de la economía y la innovación social.
- Curto, G.M., (2011). *Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*. Recuperado de: <http://www.bibliotecavirtual.info/2012/08/los-emprendedores-sociales-innovacion-al-servicio-del-cambio-social/>
- Del Cerro, J. (2016). *¿Qué es el emprendimiento social? Negocios que cambian al mundo*. (1er. Ed) México: Nueva Editorial Iztaccihuatl.
- Drayton, B. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. California Management Review 44, (3), 120-132.
- Espíritu, R., González, S. R., y Alcaraz, V.E., (noviembre 2012). Desarrollo de competencias emprendedoras: un análisis explicativo con estudiantes universitarios. Cuadernos de Estudios Empresariales. Vol 22, 32. Recuperado de: <file:///H:/TESIS%20EMPREDIMIENTO%20SOCIAL/44644-69600-2-PB%20emprendimiento%20%20definicion.pdf>
- Espíritu, R., y Sastre, M. Á. (2007). La actitud emprendedora durante la vida académica de los estudiantes universitarios. Cuadernos de Estudios Empresariales, vol. 17, 95-116.
- Espíritu, R., y Sastre-Castillo, M. A. (2015). Personality traits versus work values: Comparing psychological theories on entrepreneurial intention. Journal of Business Research, 68 (7), 1595-1598.
- EY México y Green Street, (2014). Emprendimiento Social. Propuesta de lineamientos para formular políticas públicas e iniciativas del sector privado.

- Un enfoque en el crecimiento de negocios sociales. Recuperado de: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-emprendimiento-social/\\$FILE/ey-emprendimiento-social.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-emprendimiento-social/$FILE/ey-emprendimiento-social.pdf).
- Foro Consultivo Científico y Tecnológico, (2016). Ecosistema de Innovación Social en México. Recuperado de: [www.foroconsultivo.org.mx/FCCyT/documentos/VFEcosistemadelInnovacionSocialenMexico.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/FCCyT/documentos/VFEcosistemadelInnovacionSocialenMexico.pdf)
- Fournier, A., (2011). *Emprendimiento Social*. (1era. Ed.). Recuperado de: [https://documentop.com/emprendimiento-social-universidad-central\\_5a0fb0911723ddea0c2058aa.html](https://documentop.com/emprendimiento-social-universidad-central_5a0fb0911723ddea0c2058aa.html).
- Fundación para el beneficio global (2019). Convocatoria DESPEGAR 2019. Recuperado de: <https://beneficioglobal.org/documentos/convocatoria.pdf>
- Global Entrepreneurship Monitor (2009). Global Report 2009. Recuperado de: <https://www.gemconsortium.org/report>
- Global Entrepreneurship Monitor (2015). Global Report 2015. Recuperado de: <https://www.gemconsortium.org/report>
- Global Entrepreneurship Monitor (2017). El emprendimiento en el estado de Querétaro. Recuperado de: <https://www.gemconsortium.org/country-profile/87>
- Glosario de Inversión de Impacto. Recuperado de: [www.glosarioinversionimpacto.wordpress.com](http://www.glosarioinversionimpacto.wordpress.com)
- Gómez, P.B., (2014). *Emprendedores sociales. El futuro de México*. Revista Entrepreneur. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/267708>
- Guzmán, A., y Trujillo, M. A. (2008). Emprendimiento social – revisión de literatura. *Estudios gerenciales*, 24(109),105-125.
- Hisrich, R., y Brush, C. (1986). *The Woman Entrepreneur: Starting, Financing and Managing a Successful New Business*. Lexington. Lexington Books.
- Kluk, C., (2016). *Innovación Social. Creando soluciones para la vida*. (1era. Ed.) Recuperado de: <http://www.psm.org.mx/cuaderno>
- Kostetska, I., y Berezyak, I. (2014). SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS AN INNOVATIVE SOLUTION MECHANISM OF SOCIAL PROBLEMS OF SOCIETY.

- Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure. Development. 2014. Vol. 36. No. 3. Pag 569-577 Scientific Journal.
- Madrigal, T. B., (2018). *Habilidades Directivas*. México: Pearson.
- Murray, R., Caulier, J., y Mulgan, G., (2010). *The open book of social Innovation*. The Young Foundation. Recuperado de: [www.youngfoundation.org](http://www.youngfoundation.org)
- Navarro, P. (2013). Diseño de Centro de Emprendimiento e Innovación Social; Una Nueva Unidad de Servicios de la Cooperativa Liberación. Recuperado de: [http://base.socioeco.org/docs/paulina-navarro\\_centro-de-emprendimiento-e-innovacion-social.pdf](http://base.socioeco.org/docs/paulina-navarro_centro-de-emprendimiento-e-innovacion-social.pdf)
- Palomares, D., y Chisvert, M. J. (2014). Ética y empresa en el espacio universitario: el emprendimiento social en las universidades públicas como vehículo facilitador de la equidad social. REDU: Revista de Docencia Universitaria.
- Pedraza, A. y Acosta, V. (s.f.) *Panorama del emprendimiento social en México*. Recuperado de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tizayuca/n5/p2.html>
- Portales, L. y Arandía, O. (2015). Emprendimiento y Empresa Social como Estrategia de Desarrollo Local. Recherches en Sciences de Gestion. 2015/6 (N°111).p.137-160. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/310392185\\_Emprendimiento\\_y\\_Empresa\\_Social\\_Como\\_Estrategia\\_De\\_Development\\_Local](https://www.researchgate.net/publication/310392185_Emprendimiento_y_Empresa_Social_Como_Estrategia_De_Development_Local)
- Rodríguez, H. A. y Alvarado, H.U., (2008). *Claves de la Innovación Social en América y el Caribe*. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de: [www.cepal.org/es/publicaciones/2536-claves-la-innovacion-social-america-latina-caribe](http://www.cepal.org/es/publicaciones/2536-claves-la-innovacion-social-america-latina-caribe)
- Roure, J., San José, A., Segurado, J., y Parra, C. (2016). *Aceleradoras para emprendimiento social*. Recuperado de: <http://inversiondeimpacto.net/wp-content/uploads/2017/05/Aceleradoras-para-el-emprendimiento-social-FOMIN-IESE-2016.pdf>
- Santos, F. J., De La O Barroso, M., y Guzmán, C. (2013). La Economía global y los emprendimientos sociales. Revista de economía mundial 35, 21-45.

- Sastre-Castillo, M. A., Peris-Ortiz, M., y Danvila-Del Valle, I. (2015). What is Different about the Profile of the Social Entrepreneur? *Nonprofit Management*
- Sullivan, G., Weerawardena, J., y Carnegie, K. (2003). Social Entrepreneurship: Toward Conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1): 76-88.
- Terjesen, S., Lepoutre, J., Justo, R., y Bosma, N. (2009). *Global Entrepreneurship Monitor, Report on Social Entrepreneurship*.
- Yunus, M. (2006). *Social Business Entrepreneurs Are the Solution*.
- Ashoka. Recuperado de Ashoka.org
- ESMEX. Emprendimiento Social. Recuperado de:  
<http://www.emprendimientosocial.mx/>
- Fundación Schwab. Recuperado de: [www.schwabfound.org](http://www.schwabfound.org)
- Grameen Creative Lab. Recuperado de: [www.grameencreativelab.com](http://www.grameencreativelab.com)
- I3Latam. Recuperado de: <https://i3latam.nvggroup.org>
- Promotora Social México. Recuperado de: <http://www.psm.org.mx/>
- Socialab. Recuperado de : <https://socialab.com>
- Tecnológico Nacional de México. Recuperado de: <https://www.tecnm.mx/>
- Tecnológico de Monterrey. Recuperado de: <https://tec.mx/es>

## ANEXOS

### Anexo 1 Instrumento de recolección de datos

No. De Encuesta\_\_\_\_\_

La presente encuesta forma parte de una investigación que busca conocer la **intención hacia el emprendimiento social por parte de los jóvenes estudiantes de Educación Superior** en la ciudad. La información que se le pide se utilizará solo con fines académicos, por lo que aseguramos su anonimato. Solo le pedimos que conteste con absoluta sinceridad y confianza.

Instituto Tecnológico \_\_\_\_\_

Carrera \_\_\_\_\_

Semestre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Género:  Femenino  Masculino

Experiencia Laboral\_\_\_\_(años) ¿Cuántas personas que viven en tu casa?\_\_\_\_

(Incluyéndote)

¿Tus padres tienen Negocio Propio?  Si  No

**INSTRUCCIONES:** En las siguientes afirmaciones selecciona el número que consideres se aproxime más a tu comportamiento en los eventos que se te proponen.

1.-Estoy realizando un proyecto escolar y me gusta ser...	Uno más del equipo	1 2 3 4 5	Líder que dirija el equipo
2.-Cuando Es necesario reunirse para trabajar en un lugar...	Me adapto a lo que propongan	1 2 3 4 5	Yo propongo el lugar
3.- Al emprender un nuevo proyecto o actividad	Lo intento y si no es de mi agrado lo abandono	1 2 3 4 5	Pongo todo mi esfuerzo posible para llevarlo a cabo
4.-Si se divide un trabajo escolar...	Yo cumplo con mi parte y dejo que los demás realicen lo suyo	1 2 3 4 5	Me gusta revisar que fue lo que hicieron los demás
5*.- Cuando se requiere realizar un actividad...	Busco formas alternativas para realizarlo	1 2 3 4 5	Me limito a cumplir los requisitos que marca el maestro
6.- Cuando llego tarde a clase y me disculpo ante el maestro...	Busco un pretexto para justificar mi falta	1 2 3 4 5	Reconozco que fue por mi culpa

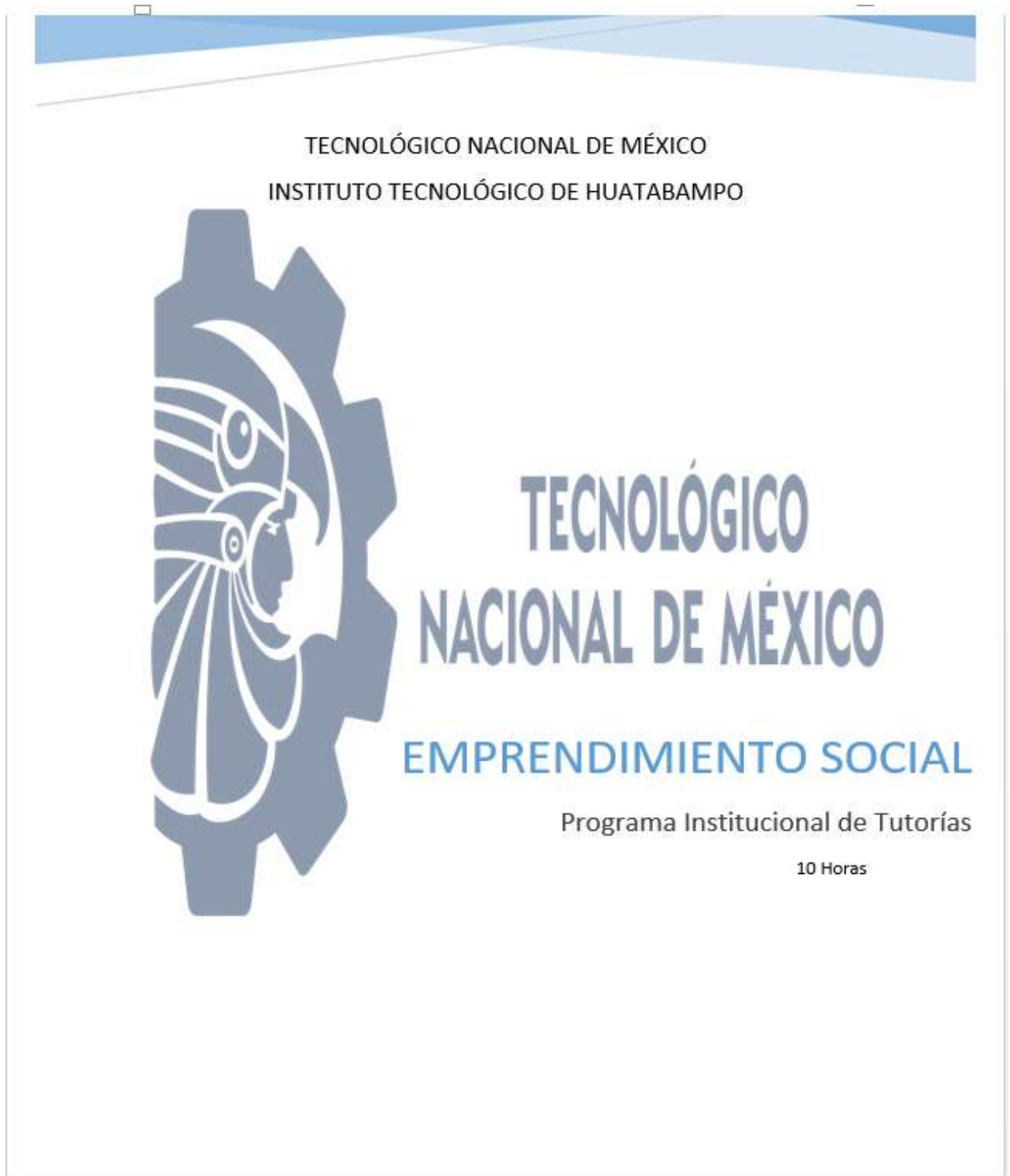
7.- Cuando una materia presenta dificultad...	Procuro no llevarla	1 2 3 4 5	La curso sin importar el riesgo
8*.- Cuando hay concursos de creatividad...	Participo siempre que puedo	1 2 3 4 5	No me interesa participar
9.- Si existiera la oportunidad de estudiar fuera de tu ciudad...	Prefiero estudiar en mi ciudad	1 2 3 4 5	Tomo la oportunidad
10- Las instituciones o programas de beneficencia y apoyo social...	Los desconozco y no me interesan	1 2 3 4 5	Los conozco y me gustaría participar en ellos
11*.-Ante los problemas sociales que vive mi colonia o ciudad	Me involucro y trato de ser parte de la solución	1 2 3 4 5	Los evito y trato de no involucrarme
12.- Leo en Internet las notas que hacen referencia a la pobreza..	No me interesa	1 2 3 4 5	Busco y me informo
13*.- Si existe la posibilidad de copiar en un examen...	No me interesa	1 2 3 4 5	La aprovecho
14.- Participo en actividades de la Iglesia o grupo comunitario...	Nunca	1 2 3 4 5	Siempre
15.- He participado en las campañas de donación de sangre...	Nunca	1 2 3 4 5	Siempre
16.- Mis compañeros confían en mi para guardar sus pertenencias...	Nunca me lo piden	1 2 3 4 5	Siempre resguardo pertenencias de mis compañeros
17*.- Acostumbro dar dinero o apoyo a indigentes...	Siempre que puedo	1 2 3 4 5	Nunca lo hago
18.- Con respecto a mejorar las condiciones de mi colonia...	No creo que sea mi responsabilidad	1 2 3 4 5	Considero que es mi obligación como ciudadano
19.- Un compañero con el que no tengo mucho trato requiere que le ayuden a estudiar....	No me ofrezco a ayudarlo	1 2 3 4 5	Me propongo para ayudarlo
20.- Aporto económicamente en mi familia ...	Nunca	1 2 3 4 5	Siempre
21.- Al momento de realizar tareas y actividades nuevas considero...	No es importante tener el conocimiento para hacerlas	1 2 3 4 5	Siempre me aseguro de tener el conocimiento.
22.- Cuando veo a una persona de edad avanzada, pienso...	Que debería permanecer en su casa	1 2 3 4 5	Que debería estar realizando una actividad productiva.

23.-Con respecto a los pobres y las personas más necesitadas...	Pienso que están así porque no hacen nada por resolver su situación	1 2 3 4 5	Me preocupa su situación y si puedo apoyar en algo para resolverla lo hago
24*.- Para sostenerme en el futuro	Pienso tener un negocio propio	1 2 3 4 5	Pienso buscar un buen empleo
25.- En mis tareas y actividades diarias	Hago solo lo que me piden	1 2 3 4 5	Siempre busco la manera de hacerlo mejor

Observaciones:

Nombre del Encuestador \_\_\_\_\_ Fecha de la encuesta \_\_\_\_\_

**Anexo 2. Cuaderno de Trabajo Tutorías I.**





## INTRODUCCIÓN

En los últimos 30 años el concepto de emprendimiento social ha tomado fuerza debido a las grandes necesidades que enfrenta la sociedad y la carencia de apoyo por parte de instituciones públicas y privadas.

El emprendimiento social hace referencia a empresas sostenibles cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades en diversas áreas de la sociedad tales como educación, salud, medio ambiente, drogadicción, entre otras.

Las empresas sociales utilizan modelos de negocios o estrategias de mercado para alcanzar sus objetivos sociales. Es un modelo de negocio relativamente nuevo, sin embargo, está generando grandes cambios en la sociedad.

En el presente cuaderno de trabajo encontraras definiciones, opiniones de expertos, datos estadísticos acerca del emprendimiento en México y casos de éxitos que te motivarán a iniciar tu negocio con impacto social.

## INDICE

## Introducción

1. ¿Qué es emprendimiento social? .....	3
1.1 Perfil del emprendedor social .....	6
1.1.1 Perfil y características del emprendedor social .....	6
2. Necesidades sociales, entendiendo el contexto en México .....	7
2.1 Emprendimiento social en México .....	9
3. Ecosistema del emprendimiento social .....	14
4. Casos de éxito.....	15
5. Innovación Social .....	19
Social Lean Canvas.....	23

Instrucciones: Lee la información que se presenta y discute en plenaria la definición de emprendimiento social.

### 1. ¿Qué es Emprendimiento social?

En esta sección no se pretende dar una definición cerrada de emprendimiento social, ya que hasta los mismos expertos difieren entre ellos, sin embargo, sí se encuentra un común denominador: el impacto social.

El objetivo de la sección es presentar características y componentes con la intención de comprender el concepto.

El emprendimiento social es una rama del emprendimiento, por lo que las habilidades, características, o situaciones mencionadas a continuación son aplicables y necesarias para comprender y formar el propio concepto de emprendimiento social.

El emprendimiento social para Kostetska y Berezyak (2014) es la manera de hacer negocio conjuntando las tácticas comerciales con un impacto social. Se origina para dar solución a problemáticas sociales como lo son la pobreza, desempleo, inclusión de personas con capacidades diferentes en la sociedad, racismo, entre otros.

Este tipo de emprendimiento es la mezcla de la innovación con procesos comerciales para tomar las oportunidades que se les presentan para generar un cambio social y dar solución a los requerimientos sociales. (Palomares y Chisvert, 2014)

Por otra parte, Santos, De La O Barroso, y Guzmán (2013) definen a éste tipo de emprendimiento como aquel que se basa en el altruismo para generar un impacto social y atención de los problemas sociales; todo lo anterior se logra como cualquier otro negocio, produciendo bienes y servicios; se requiere generar un beneficio económico para poder reinvertir y así, poder crecer y mejorar el servicio del negocio y que, de igual manera, pueda ser sustentable económicamente hablando. La fusión

entre el concepto de empresa y organizaciones sin fines de lucro genera organismos con una visión social, pero con un modelo de negocio escalable y sustentable. (Del Cerro, 2016)

Diversos autores han estudiado el concepto de emprendimiento social y su impacto, a su vez, existen diversas redes o aceleradoras, tanto a nivel internacional como nacional, que contribuyen y aportan a la práctica y construcción del mismo. Ashoka, describe que es el proceso mediante el cual los ciudadanos construyen o transforman instituciones o sistemas para resolver problemas sociales. Implica la creación de nuevos equipos y recursos que mejoren la capacidad de la sociedad para abordar problemas y así, maximizar el impacto social a través de la sustentabilidad y sostenibilidad.

La creación de valor social se considera la razón de ser del emprendimiento social, por lo tanto, una empresa que es creada con el fin de generar impacto en áreas vulnerables se considera empresa social.

Existe un interés manifiesto por generar ingresos como una forma de mantener la sostenibilidad de la organización y de incrementar el impacto de la misión social que persigue. Tomando esta característica como punto de convergencia, se puede establecer que el emprendimiento social, sin importar sus acepciones, tiene como razón de ser la generación de valor social tomando como un medio para lograrlo la generación de valor económico (Portales y Arandía, s.f).

Así mismo, los organismos creados con la intención de fomentar el emprendimiento social como Fundación Schwab, refiere que es un acercamiento práctico, innovador y sustentable ante los problemas económicos y sociales, un acercamiento que divide sectores y disciplinas basándose en valores y procesos comunes para todos los emprendedores sociales independientemente de su enfoque.

En lo que respecta a la sustentabilidad económica, Kostetska y Berezyak (2014), Palomares y Chisvert (2014), y Santos, De La O Barroso, y Guzmán (2013), comentan que es por medio de prácticas comerciales o de negocios tradicionales lo que los hace sostenible.

Por otra parte, existen autores que refieren que el emprendimiento social también tiene como fuente de financiamiento el apoyo del gobierno, o donaciones, entre otros. Los autores Guzmán y Trujillo (2008) difieren mencionando que las fuentes de ingreso puede ser el gobierno, iniciativa privada y ONGs, por lo tanto, se comprende que no necesariamente un emprendimiento social tiene como fuente de financiamiento dichas prácticas comerciales.

En el año del 2009, el consorcio Global Entrepreneurship Monitor (GEM), publica su reporte sobre emprendimiento, el cual incluye dentro del emprendimiento social a cualquier proyecto que tenga una misión social y/o medioambiental, tomando en cuenta que la sustentabilidad financiera tiene dos fuentes, las donaciones y las que provienen de prácticas comerciales.

Derivado de lo anterior, Guzmán y Trujillo, (2008) señalan que éste emprendimiento trata de dar solución a un problema social por medio de generar oportunidades que, a su vez, dé un valor por medio del actuar del gobierno, empresas u organizaciones no gubernamentales.

La intención de éste apartado es sembrar la semilla del emprendimiento en tu vida, y que utilices tus conocimientos y habilidades para crear un impacto social. Es importante que consideres que una característica es la sustentabilidad financiera, sin embargo, el buscar fuentes de financiamiento en fundaciones o gobierno también es válido.

### **Actividad 1. (Salón de clase)**

*Realiza un cuadro comparativo con tres definiciones que consideres aporten claridad y faciliten el entendimiento del concepto y explica por qué las seleccionaste.*

Tarea: Investiga el origen del emprendimiento social y elabora una línea del tiempo.

#### 1.1 Perfil del emprendedor social

El emprendedor social es aquella persona que busca resolver los problemas sociales o ambientales más apremiantes, de manera innovadora y con un enfoque de impacto sistémico.

El emprendedor social es capaz de reconocer cuando existe una falla en una parte del funcionamiento social y proporciona nuevas formas para enfrentar la situación.

##### 1.1.1 Perfil y Características del emprendedor social

Del Cerro (2016), refiere que las características claves del emprendedor social son:

- Alto compromiso social. Posee una aguda sensibilidad por los problemas que afectan a otros y su principal motivación es originar un cambio positivo en su comunidad.
- Visión de negocios. Entiende el potencial de atender problemas sociales con visión de negocios. Aprovecha sus recursos y obtiene el mayor beneficio posible para todas las partes.
- Innovador. Siempre encuentra maneras de resolver un problema. Utiliza la tecnología a su favor y crea soluciones accesibles para quien las necesite.

La forma en que se comporta, cómo piensa y las habilidades de un emprendedor social no son opuestas a la de un emprendedor convencional. Como se menciona en la literatura, el emprendedor social tiene una orientación a buscar el beneficio de terceras personas, por lo que es necesario características como la empatía, ser sensible a las necesidades ajenas, innovador, proactivo y con metas específicas.

*Si quieres saber qué tipo de emprendedor social eres puedes consultar el siguiente enlace: <https://www.banamex.com/compromiso-social/quizf1.html>*

Tarea. Lee la entrevista realizada a Armando Laborde y Bervely Schwartz, directivos de *Ashoka*, la organización más grande dedicada a apoyar a emprendedores sociales y elabora un diagrama con las ideas principales. Coméntalo en plenaria.

Consulta la entrevista en el siguiente link: <https://www.expoknews.com/que-es-un-emprendedor-social/>

## 2. Necesidades Sociales, entendiendo el contexto en México.

*“En México, una de las razones por las que surge el emprendimiento social es la necesidad que observan las personas que forman parte de una comunidad marginada y toman la decisión de actuar por la falta o poca respuesta del gobierno ante las problemáticas sociales” (Gómez, 2014).*

Con la globalización se creía que las regiones más desfavorecidas en el mundo iban a salir adelante y desarrollarse de manera positiva, pero se puede ver que no es así, al contrario se han agravado problemas como: pobreza, medioambiente, desempleo y la desigualdad social entre otras; ha empeorado el egoísmo de la sociedad y con esto ha impactado en el sistema económico donde solo se busca el beneficio propio y se ha olvidado de la parte altruista del ser humano, se creó una situación donde solo sobrevive la empresa más fuerte desplazando a los pequeños negocios que suponían

un ingreso a familias, las crisis económicas que se presentan incrementan el desempleo y por lo tanto, la distancia entre ricos y pobres se hace cada vez más grande (Santos, De La O Barroso, & Guzmán, 2013).

México siendo un país en vías de desarrollo cuenta con una variedad de problemas sociales, que las estadísticas a nivel nacional evidencian precisamente eso, la falta de desarrollo. Si bien es cierto que los servicios básicos se encuentran por arriba del 90%, y a lo largo de los años el país ha ido trabajando en combatir el analfabetismo, estas cifras pueden ser engañosas, ya que, según el CONEVAL en su medición de pobreza en México en 2016, resalta que el 43.6% de la población se encuentra en situación de pobreza, mientras que 9.4 millones de personas (7.6%) se encuentran en pobreza extrema, así mismo, refiere que el 70% tiene al menos una carencia social, estas carencias sociales pueden ser en educación; servicios de salud; seguridad social; vivienda; servicios para la vivienda; o alimentación.

El estudio presentado por CONEVAL también muestra que el 17.4% de los mexicanos vive con rezago educativo, mientras que 15.5% tiene carencia de acceso a los servicios de salud, el 55.8% de la población carece de acceso a la seguridad social, siendo éste rubro el de mayor porcentaje. El 12.0%, 19.3% y 20.1% corresponden a carencia por espacios y calidad en vivienda, servicios básicos y acceso a la alimentación respectivamente.

Los datos anteriores reflejan que en México el gobierno no puede atender cada uno de estos problemas y aunque han surgido organizaciones sin fines de lucro que atacan estos fenómenos sociales, el problema que puede presentarse, según comenta (Guzmán & Trujillo, 2008), es que al no ser autosuficientes se agotan los recursos tanto humano como de capital, teniendo así un impacto limitado y algunos casos llegan hasta a desaparecer estos apoyos. Es precisamente aquí donde el emprendimiento social tiene campo de acción. El emprendedor social que tiene como motivación hacer un cambio, el beneficio económico será el resultado del trabajo, pero no es su objetivo



principal por lo cual es un elemento necesario en los países en desarrollo como el nuestro dónde el gobierno tiene limitaciones para atender una gran cantidad de problemas sociales (Guzmán & Trujillo, 2008)

### **Actividad 2.**

Realiza una lista con las principales problemáticas sociales que existen en tu comunidad y escribe alguna propuesta para mejorar la situación de cada una de ellas.

Tarea. Visita una comunidad en situación de vulnerabilidad e identifica sus problemáticas, contexto y formas de vida. Documenta tu experiencia.

## 2.1. Emprendimiento social en México

Al igual que en el resto del mundo, el sector del emprendimiento social en México y en América Latina ha tenido un gran crecimiento en los últimos años.

El panorama del emprendimiento en México es favorecedor, GEM en 2015 clasificó a México como un país favorable en cuanto a políticas gubernamentales y programas de emprendimiento, a diferencia de otros países como Canadá, Chile y el Reino Unido. Del 2011 al 2015 hubo un incremento de 11.4% en la tasa de actividad emprendedora temprana, a su vez en el mismo periodo el porcentaje de empresas nacientes aumentó de 5.7% a 16.2%. (GEM 2015, citado en Pedraza y Acosta s.f.)

Los emprendedores identifican que existen buenas oportunidades para emprender, aunado a esto, se ven influenciados por otras creencias y actitudes al respecto. A pesar de que el porcentaje en la percepción de miedo al fracaso es de 27.2% (GEM, 2017), sigue estando presente en los mexicanos, lo que puede fungir como barrera para iniciar cualquier tipo de emprendimiento. (Tabla 1.)

Tabla 1. Creencias y actitudes hacia el emprendimiento por promedio, según género y rango de edad.

	Promedio	Género		Edad				
		Hombres	Mujeres	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64
Considera que iniciar un negocio es una buena opción de carrera.	50.7%	47.2%	52.8%	21.5%	27.5%	24.7%	16.5%	9.8%
Tiene el conocimiento, las habilidades y la experiencia necesarias para iniciar un negocio.	50.1%	52.6%	47.4%	20.5%	27.9%	25.3%	17.7%	8.6%
Miedo al fracaso los inhibe de iniciar un negocio.	27.5%	41.4%	58.6%	20.1%	28.9%	21.9%	16.3%	12.8%
Percibe buenas oportunidades para iniciar un negocio en los próximos 6 meses	36.4%	50.1%	49.9%	22.3%	27.5%	25%	17.7%	7.5%

Fuente: Elaboración propia con datos de GEM (2017)

Los datos mostrados anteriormente también impactan en el panorama del emprendimiento social en el país. Al igual que las empresas tradicionales, las

empresas sociales marcan una tendencia hacia el crecimiento, “*México es uno de los tres países de Latinoamérica, junto con Chile y Brasil, donde el ecosistema del emprendimiento social ha alcanzado mayor grado de desarrollo pues cuenta con un número importante de aceleradoras y fondos de inversión*” (Roure, San José, Segurado y Parra, 2016).

Roure, San José, Segurado y Parra, (2016) consideran que se cuenta con los principales agentes de emprendimiento e innovación social, los cuales operan los modelos más sofisticados de aceleración, y que aplican diferentes metodologías..

Entre las principales aceleradoras e incubadoras establecidas en el país se encuentran: Socialab, Make Sense, Venture Institute, New Ventures Group, jardín de la innovación, i3 Latam, Sensecube, Village Capital, Unreasonable Institute, entre otras.

“El financiamiento es la clave en la creación y el escalamiento de nuevos emprendimientos” (Del Cerro, 2016), por lo que Spectron Desarrollo, Adobe Capital, IGNIA, SVX, Fondadora y Crowd funder son algunos de los fondos de inversión de impacto u organizaciones de financiamiento.

Las Instituciones gubernamentales también empiezan a destinar recursos económicos a proyectos de impacto social. El gobierno juega un papel importante en el fortalecimiento del ecosistema de impacto, cuenta con dependencias enfocadas al apoyo y fomento del emprendimiento social (Del Cerro, 2016); como la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología y el Instituto Nacional del Emprendedor, el cual brinda recursos a proyectos de alto impacto que cuenten con métodos sostenibles. Otra actividad que realiza dicho instituto es la semana del emprendedor donde se incluyen temas de emprendimiento social.

México probablemente cuenta con uno de los ecosistemas de emprendimiento social más desarrollados de acuerdo con distintas fuentes y autores. Ésta afirmación

puede deberse a la existencia de Asociaciones enfocadas a crear dichos ecosistemas, promoviendo el universo emprendedor mediante múltiples actividades como conferencias, financiamiento, vinculación de organizaciones, entre otras. Ashoka es la red más grande a nivel mundial, y en México se encuentra la segunda oficina en abrir sus puertas en América Latina. Al igual que Ashoka, existe Promotora Social México, ANDE, CO\_Plataforma, Posible y Social Valley.

Roure, San José, Segurado y Parra (2016) muestran un mapeo de ecosistemas en algunos países de América Latina como México, Ecuador, Colombia, Nicaragua, Argentina, entre otro, para comparar el nivel de desarrollo de los mismos respecto al ecosistema. México se considera el país con mayor número de agentes y de gran experiencia integrando el ecosistema. (Tabla 2)

Tabla 2. Mapeo de Ecosistemas en países de América Latina

MAPEO CUALITATIVO DE ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL		
Ecosistemas más desarrollados de emprendimiento social	En progresión hacia ecosistemas más proclives al emprendimiento social	Sistemas poco o nada facilitadores del emprendimiento social
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los principales agentes en emprendimiento social a nivel internacional están implantados en el país</li> <li>Existen políticas activas de apoyo al emprendimiento social</li> <li>Son fácilmente identificables los casos de éxito y modelos de emprendimiento social</li> <li>Hay un foco específico para emprendimiento social con alto impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El emprendimiento en general está asentado y valorado en el país</li> <li>Existen iniciativas claras en el ámbito del emprendimiento social</li> <li>Surgen iniciativas enfocadas a emprendimiento social de alto impacto</li> <li>Los agentes distinguen claramente el apoyo al autoempleo del emprendimiento con impacto y diferencian la clase de apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El <i>Deal flow</i> de emprendimiento es escaso y de baja calidad</li> <li>Son ecosistemas de emprendimiento general poco desarrollados</li> <li>No hay apenas agentes especializados en promoción y apoyo al emprendimiento social</li> <li>No se detectan casos de éxito o modelo de rol significativos en emprendimiento social</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se identifican inversores específicos dedicados a la inversión con impacto</li> <li>Operan modelos sofisticados de aceleración y apoyo a emprendimiento social</li> <li>Los servicios de apoyo y aceleración están adaptados a los distintos tipos de emprendimiento</li> <li>Aparecen iniciativas de voluntariado corporativo ligado a emprendimiento social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los servicios para emprendedores son limitados aunque la oferta es creciente</li> <li>La financiación disponible proviene principalmente de subsidios, <i>grants</i> y fundaciones internacionales</li> <li>No hay inversores específicos para emprendimiento social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las iniciativas están vinculadas al autoempleo o a las cooperativas</li> <li>Ausencia de iniciativas con suficiente volumen y calidad</li> <li>No se detectan políticas de apoyo público significativas</li> <li>No hay presencia de agentes clave para la financiación</li> </ul>
<b>Países top tier</b>	<b>Países medium tier</b>	<b>Países low tier</b>
MÉXICO	PERÚ ARGENTINA CHILE COLOMBIA	ECUADOR TRINIDAD Y TOBAGO NICARAGUA

Fuente: Roure, San José, Segurado y Parra (2016)

Según datos estadísticos presentados en un estudio de la Fundación Rockefeller se estima que existen alrededor de 7 millones de personas vinculadas directamente a

empresas sociales, con las cuales se han visto beneficiadas 28,000 personas ubicadas en 1,000 comunidades del país. (EY México y Green Street, 2014)

Success in a changing World citado en Gómez (2014), revela con base en un estudio realizado a 90 emprendedores sociales en México, el 62% son hombres, de los cuales el 43% tiene edades entre los 35 y 55 años, mientras que el 42% oscila entre los 18 y 34 años. El mismo estudio arrojó que las empresas sociales, en su mayoría son Startups (77%), sólo el 4% de las empresas que formaron parte del estudio tienen una antigüedad de más de 10 años.

Como elemento en desarrollo todavía existen desafíos a los que se pueden enfrentar los emprendedores para el desarrollo de sus actividades. En la publicación hecha por EY México y Green Street (2014) señalan que los desafíos están señalados en las categorías de: acceso a fondeo, capacidades, entorno de negocios, cultura y entorno fiscal y legal.

El panorama para el desarrollo de empresas sociales en México es alentador, ya que se considera un país establecido y desarrollado en el tema, que cuenta con los agentes necesarios para generar acciones de alto impacto, a pesar de los retos que se pueden presentar.

El Grammen Creative Lab, señala que los negocios sociales pueden impulsar el 1% del PIB, con lo cual ayudaría a disminuir la pobreza. (EY México y Green Street, 2014)

La innovación y creatividad presentada en la resolución de problemáticas sociales trae como consecuencia el desarrollo económico de cualquier país, debido a la creación de empleos, situación en la que el gobierno no tiene gran impacto, la inclusión y el desarrollo del comercio local, por mencionar algunas.

Reforzando lo mencionado anteriormente el reporte “Emprendimiento Social, Propuesta de Lineamientos para Formular Políticas Públicas e Iniciativas en el Sector Privado; Un enfoque en el crecimiento de negocios sociales” emitido por EY México y Green Street (2014) muestra como es el impacto del emprendimiento social en tres áreas fundamentales; Crecimiento económico, Prosperidad Social y Desarrollo ambiental.

### **Actividad 3.**

Si tuvieras la oportunidad de realiza un proyecto a beneficio de los demás, ¿qué sería? \_\_\_\_\_

¿En qué área social te gustaría trabajar? \_\_\_\_\_

¿Crees que en México tu proyecto tendría éxito? \_\_\_\_\_ ¿porqué?

Coméntalo en plenaria y complementa tus ideas con la aportación de tus compañeros.

### 3. Ecosistema del emprendimiento social

Se entiende como ecosistema de emprendimiento a todos aquellos actores que favorecen el impulso de empresas sociales, los cuales comparten el interés en la solución de problemáticas de tipo social y ambiental, proporcionando recursos y servicios que ayudan en la creación de emprendimientos.

Los principales actores son:

- a) Emprendedores sociales: agentes de cambio con soluciones innovadora a los problemas más apremiantes de una región.
- b) Incubadoras y/o aceleradoras: organizaciones enfocadas en potenciar el crecimiento de empresas sociales y asegurar su éxito, a través de servicios de incubación, asesoría, capacitación, networking, entre otros.

- c) Fondos e inversionistas: ofrecen fuentes de fondeo o financiamiento para las distintas etapas de desarrollo de un emprendimiento social.
- d) Entidades de gobierno: fomentan el emprendimiento social a través de: marco regulatorio y fiscal favorable, fondos directos e indirectos para apoyar la actividad emprendedora social, programas de apoyo a emprendedores sociales (capacitación, asesoría, promoción.)
- e) Empresas: apoyan en la creación y consolidación de emprendimientos sociales a través de: desarrollo de alianzas con emprendimiento sociales, ser clientes y/o proveedores de emprendedores sociales, ofrecer asesorías, financiamiento y apoyo a emprendimientos sociales.
- f) Academia y universidades: Proporcionan los conocimientos esenciales para los emprendedores y sus equipos, ofrecen servicios de asesoría o mentoría, además llevan a cabo investigaciones especializadas sobre temas vinculados con el emprendimiento social. Una de las tareas principales en el ecosistema es motivar a emprender.
- g) Fundaciones: instituciones con un enfoque filantrópico que canalizan sus esfuerzos y recursos para contribuir en la resolución de problemas de la sociedad.
- h) Medios de comunicación: permite la difusión de casos de éxito e información que ayudan a fomentar la percepción positiva del emprendimiento social y colaboran inspirar a la población para convertirse en agentes de cambio.

*Fuente: Emprendimiento social. Propuesta de lineamientos para formular políticas públicas e iniciativas en el sector privado.*  
Descargado de: <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-emprendimiento->

Tarea: Investiga casos de empresas sociales en tu comunidad y en tu país.  
Describe: nombre, giro, actividades que realiza y cómo ayuda a la sociedad.

#### 4. Casos de éxito

Para comprender el emprendimiento social se muestran algunos casos de éxito, que ayudan a entender cómo funcionan las empresas.

##### MY COFFE BOX

Enfocada a mejorar la situación económica de los productores de café en Chiapas. Actualmente, los productores pequeños son los más afectados. La razón es que venden su producto a un precio muy bajo y los intermediarios de la cadena son quienes se quedan con todos los ingresos. Esto ocasiona que los productores vivan en perpetua pobreza.

El modelo de trabajo de My Coffe Box ayuda a los productores a organizarse y a entender la cadena de valor. En el sitio mycoffebox.com el café se vende por medio de una suscripción y se eliminan intermediarios.

De ésta manera los productores mejoran sus ingresos y aumentan su calidad de vida y economía local. Los clientes reciben un producto orgánico con los más altos estándares internacionales.

*Fuente: Del Cerro, J. (2017) ¿Qué es emprendimiento social? Negocios que cambian al mundo.*

##### INCLUYEME.COM

Principal portal de empleo inclusivo para personas con discapacidad motriz en América Latina. En nuestro continente más del 80% de las personas con discapacidad no tiene acceso a empleos debido, principalmente, a prejuicios sobre su habilidad productiva.

Buscando resolver este problema, **includyeme.com** creo una bolsa de trabajo donde las organizaciones de todos los sectores suben sus vacantes. De esta manera se acercan oportunidades laborales dignas a personas con toda la capacidad para aprovecharlas.

**Includyeme.com** ha ayudado a conseguir empleo a cientos de personas con discapacidad.

*Fuente: Del Cerro, J. (2017) ¿Qué es emprendimiento social? Negocios que cambian al mundo.*



## ILUMÉXICO

Está orientada a llevar luz eléctrica a más de 3 millones de mexicanos que no tienen acceso a ella. En su modelo de negocio comunitario venden paneles solares a familias que no tienen acceso a la electricidad en su vivienda. En la comunidad se instala un “ILUCENTRO” en el que los mismos integrantes se convierten en ingenieros comunitarios que explican las necesidades de la región y el tipo de panel solar que necesitan.

El resultado: las familias reciben un panel solar que pagarán con un microfinanciamiento a un año, gastando lo mismo que en diesel o velas. ILUMÉXICO lleva energía a los hogares y mejora la economía de la comunidad.

*Fuente: Del Cerro, J. (2017) ¿Qué es emprendimiento social? Negocios que cambian al mundo.*

## HYDRO MÓVIL MX

Mecanismo de transporte y disposición de agua potable en el hogar para comunidades con acceso limitado a éste.

*Fuente: <https://www.emprendimientosocial.mx/>*

## ÉCHALE A TU CASA

Enfocada en resolver la falta de vivienda para familias en extrema pobreza. Ellos han creado un modelo de financiamiento que permite a éstos grupos, organizarse y adquirir las herramientas para construir su propia casa. Con un modelo sustentable han construido más de 180 mil viviendas.

*Fuente: Del Cerro, J. (2017) ¿Qué es emprendimiento social? Negocios que cambian al mundo.*

## LABORATORIA

Esta empresa puso reflectores sobre dos problemas en América Latina: millones de mujeres en condiciones vulnerables no tiene oportunidades laborales y existe una demanda no satisfecha de personal capacitado en el sector de tecnología (programación y desarrollo web). *Laboratoria* creó un programa de formación que enseña a mujeres a programar y, una vez que han adquirido las habilidades, se les

apoya a conseguir empleo. Así ayudan a cumplir una demanda de las empresas y también ofrecen primeras oportunidades de empleo formal.

*Fuente: Del Cerro, J. (2017) ¿Qué es emprendimiento social? Negocios que cambian al mundo.*

#### **Actividad 4.** Generando ideas de alto impacto

Objetivo: Generar ideas que ayudan a dar solución a problemáticas sociales.
Duración: 120 minutos/variado
Tamaño del grupo: Dividido en grupos de 5 personas
Lugar: salón amplio
Materiales: copias con formato de modelo de impacto, modelo de negocios y factores, cartulinas (una por equipo) y postit, dados de 20, plumas, lápices y colores.

Pasos:

1. Agrupados en equipos se les entrega un juego de copias con: 1 modelo de ventas, 1 modelos de impacto y 1 factores.
  - a) Etapas de generación de ideas
2. Se lanza el dado una vez y se selecciona la situación de acuerdo al número de la hoja de factores.
3. Se lanza el dado una vez y se selecciona la situación de acuerdo al número de la hoja de modelo de impacto.
4. Se lanza el dado una vez y se selecciona la situación de acuerdo al número de la hoja de modelo de ventas.
5. Una vez que se tiene las diferentes situaciones se cruzan y los integrantes del equipo deben generar una idea con los tres elementos.
6. Cada elemento deben escribirlo en los postit y la ideal generada.
7. Realizar tantas repeticiones según el objetivo de la actividad.

b) Etapa de Evaluación

8. Entre todos los integrantes eligen aquellas ideas que pudiera tener más potencial para llevarlas a cabo.
9. Integran más elementos a las ideas si lo creen conveniente.

c) Cierre

10. Exponen su idea frente a los demás compañeros
11. Se realiza la retroalimentación de la actividad y se sensibiliza al estudiante para que impulse su idea.

5. Innovación Social

El concepto de innovación social no es nuevo en la literatura, ya que fue discutido desde décadas atrás por autores como Peter Drucker, Michael Young, Benjamin Franklin, entre otros.

No existe una definición única del concepto, existen propuestas de acuerdo al contexto en el que se desarrolla, en la cuales se pueden presentar similitudes, pero también diferencias entre los elementos que lo componen.

Etimológicamente *innovar* proviene del Latin *innovare*, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades. (Kluk, 2016). La innovación es el resultado de un largo proceso histórico, intentos fallidos y pequeñas mejoras que en momentos de crisis cambian la dirección de un proceso, la calidad de un producto o la técnica de un procedimiento. (Rodríguez y Alvarado, 2008)

Según Druker citado en Rodríguez (2014), la innovación es una herramienta específica que utilizan los empresarios para permanecer dentro del mercado; es el medio para generar cambios como una oportunidad para un negocio diferenciado. Tonaka y Takeuchi citado en Madrigal (2017) sostienen que para innovar es necesario

“ver hacia afuera y hacia el futuro anticipando los cambios que se producirán en el mercado, la tecnología, la competencia o el producto.”

La innovación social cumple con las características de las definiciones anteriores, solo que se agrega el impacto que puede provocar en la sociedad o una comunidad específica.

Glosario de inversión de impacto (s.a), define la innovación social como nuevas estrategias, conceptos, ideas, métodos y procesos que responden a las necesidades sociales de todo tipo, logrando ampliar y fortalecer a las comunidades.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), citado en Navarro (2013) define la Innovación Social como “nuevos procesos, prácticas, métodos o sistemas para llevar a cabo procesos tradicionales o tareas nuevas que se hacen con participación de la comunidad y los beneficiarios. Para que realmente se pueda dar un proceso de innovación social es fundamental la participación de los actores como agentes de cambio. Las personas que trabajan en éste campo generalmente enfrentan dificultades para satisfacer sus necesidades básicas y padecen de exclusión estructural. Para superar dicha exclusión, en ocasiones, es necesaria la participación activa para lograr su transformación. Sin embargo, un proyecto innovador no siempre requiere que los beneficiarios sean los sujetos activos, en estos casos el impulso innovador depende de un agente externo. (Rodríguez y Alvarado, 2008)

Sin duda, la innovación social requiere de agentes involucrados en el proceso de transformación; el agente interno conoce el medio y las problemáticas porque las vive en su día a día, sin embargo, existen situaciones en las que requieren de un impulso externo, pero no debe desplazar a la persona en riesgo en el proceso de evolución.

Así como se comentó de un agente de innovación en el campo social, también es imprescindible tratar los factores endógenos y exógenos en el mismo campo. En el primer punto se identifica la promoción como un factor favorecedor, el diagnóstico del problema y un liderazgo y organización que permite el cambio. Respecto a los factores externos la creación de una red funciona como herramienta para la movilización de recursos, así mismo, las alianzas con el sector público, los facilitadores y los incentivos son elementos claves en el desarrollo de la innovación social. (Rodríguez y Alvarado, 2008)

En el contexto de Kluk (2016), la innovación social es la práctica de brindar mejores respuestas a distintos problemas de las comunidades menos favorecidas y que a través de una experimentación sistemática sea posible desarrollar las semillas de un mundo justo.

Por otra parte, autores como Gatica (2015) citado en el reporte del Foro Consultivo Científico y Tecnológico A.C (2016), señalan que también puede entenderse como la generación de valor para la sociedad, a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social. En el mismo reporte, Stanford Social Innovation Review coincide en señalar que puede entenderse como una solución novedosa a un problema social que es más eficiente y sostenible que otras ya existentes y en la que el valor creado favorece más a toda una comunidad que a un solo individuo.

Como se ha estudiado, son muchas las características que pueden utilizarse para desarrollar el concepto, sin embargo, la mayoría de los expertos en el tema coinciden en que debe ser novedosa, responder a una necesidad social, que se ponga en práctica, involucre y movilice a sus beneficiarios y transforme las relaciones sociales. (Tabla 6)

Tabla 6. Aspectos que debe reunir una Propuesta de Innovación Social.

<b>Es novedosa</b>	Una innovación social es nueva para el contexto en el cual aparece. Puede que no sea completamente nueva en sí, pero debe serlo para aquellos involucrados en su implementación.
<b>Responde a una necesidad social</b>	Las innovaciones sociales se crean con la intención de responder a una necesidad social específica de una manera positiva o benéfica. También juegan un papel importante en la articulación o delimitación de dichas necesidades, en ayudar a legitimar necesidades nuevas o emergentes, o en incorporar aquellas que todavía no han sido reconocidas como tales. Debido a que las innovaciones sociales responden a necesidades específicas de la sociedad, deben considerarse como diferentes de las innovaciones que tiene un impacto social.
<b>Se pone en práctica</b>	Como las innovaciones en general, las innovaciones sociales son ideas que han sido puestas en práctica. En este sentido, son diferentes de las invenciones sociales (nuevas ideas todavía sin implementar).
<b>Involucra y moviliza a sus beneficiarios</b>	Los beneficiarios están involucrados de alguna manera en el desarrollo de la innovación social o de su gobernanza, ya sea directamente o a través de intermediarios que apoyan a los beneficiarios o que tienen conocimiento legítimo de sus necesidades. Este involucramiento ayuda a asegurar que la IS responda a fines legítimos y permite a los miembros del grupo objetivo, abordar y apropiarse de sus propios problemas.
<b>Transforma las relaciones sociales</b>	La innovación social busca transformar las relaciones sociales, mejorando el acceso al poder y a los recursos de grupos específicos de la población. Como tal, contribuye al empoderamiento social y al combate de la distribución injusta o desigual de los recursos.

Fuente: Foro Consultivo Científico y Tecnológico A.C (2016)

La innovación es una herramienta social muy útil que puede servir para transformar la calidad de vida de toda una comunidad, a la vez que impacta en la economía de una nación.

### Actividad 5.

Realiza un resumen con la información presentada.

Tarea. Investiga la biografía de Nikola Tesla y Jonas Salk y elabora un mapa mental con la información.

Presenta tu trabajo frente a tus compañeros.

Tarea. Investiga la historia de TOMS (alpargatas) y define porque se habla de innovación social.

Hasta aquí tienes un panorama del emprendimientos social e innovación social, y descubriste que son conceptos que van de la mano, innovar y crear proyectos que den solución a las problemáticas sociales, es necesario para decidir emprender tu empresa social. **¡Ánimo!**

A continuación se presenta la metodología SOCIAL LEAN CANVAS, la cual ayuda a planear y crear un modelo de negocio social.

***(Se sugiere realizarlo en un aula grande en una sesión de 4 horas, donde un experto en plan de negocios guie la actividad).***

El método social lean canvas fue creado por Rowan Yeomans y Dave Koskovitz con la finalidad de entender los modelos de negocios sociales, los cuales buscan un beneficio social o ambiental y no la generación de dinero como principal objetivo.

El social lean canvas es una herramienta compuesta de 14 elementos:

1. Objetivo. En ésta apartado se debe reflejar la motivación por la que surge la idea y que queremos conseguir con el desarrollo de la idea de emprendimiento social, que puede ser lucrativa o no. El objetivo debe estar claramente definido en términos del impacto social y/o ambiental. Éste apartado debe incluir la problemática que se busca resolver.
2. Segmento de clientes. Los clientes son la razón de ser de las empresas, ya que sin ellos no serían sostenibles. Es necesario definir el tipo del cliente al que se va a dirigir, esto servirá como base para establecer las necesidades específicas del cliente objetivo. Así mismo, se define quienes serán los usuarios que querrán adquirir en primera instancia el producto.

Las siguientes preguntas pueden te ayudar a clarificar éste punto

6. ¿Quiénes son?

---

---

7. ¿Cuáles son sus características?

---

---

8. ¿Qué edades tienen?

---

---

9. ¿Cuál es su capacidad económica?

---

---

10. ¿Dónde están localizados?

3. Problema. En éste apartado se deben identificar los principales problemas a los que se enfrentan los clientes y cuáles son las soluciones que utilizan para resolverlos, las soluciones son distintas a tu propuesta. Es importante considerar que se trata de un problema de los clientes y no el que estableciste en el objetivo.

1. Actualmente, ¿cómo resuelven el problema?

4. Propuesta de valor. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado específico.

En éste punto se trata de exponer de manera clara, simple y sencilla tu propuesta, cómo soluciona un problema y porqué es diferente a lo que ya existe.

Las siguientes preguntas te ayudarán a definir tu propuesta de valor:

1. ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?



2. ¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

---

---

3. ¿Qué necesidades satisfacemos?

---

---

4. ¿Qué productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

---

---

5. Solución. Establece las principales características de tu producto/servicio que ayudará a resolver la problemática.

6. Canales. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto que tiene la empresa con el cliente.

1. ¿Qué canales prefieren nuestro segmento de mercado?

---

---

2. ¿Cómo vamos a llegar a nuestros clientes?

---

---

3. ¿Cómo establecemos contacto con los clientes actualmente?

---

---

7. Fuentes de ingresos. Se debe establecer cómo obtendrás los ingresos de la organización; puede ser de manera tradicional o por que alguna empresa financie el proyecto en un inicio.

8. Estructura de costos. Establecer cuáles serán los elementos que cuestan dinero y que generan un gasto constante a la empresa, por ejemplo; agua, luz, renta, nómina, etc.

9. Métricas clave. ¿cuáles son las actividades que se quieren medir?

10. Ventaja diferencial. Describe lo que hace especial a tu empresa. Puede responder a la pregunta, ¿Por qué esta empresa tendrá éxito?

---



---

11. Impacto. Describir el impacto que tendrá el desarrollo de nuestro producto o servicio en la sociedad o medio ambiente, así como las medidas que llevaremos a cabo para mejorar.

1. ¿Cuál es el impacto social o medio ambiental que se tendrá?

---

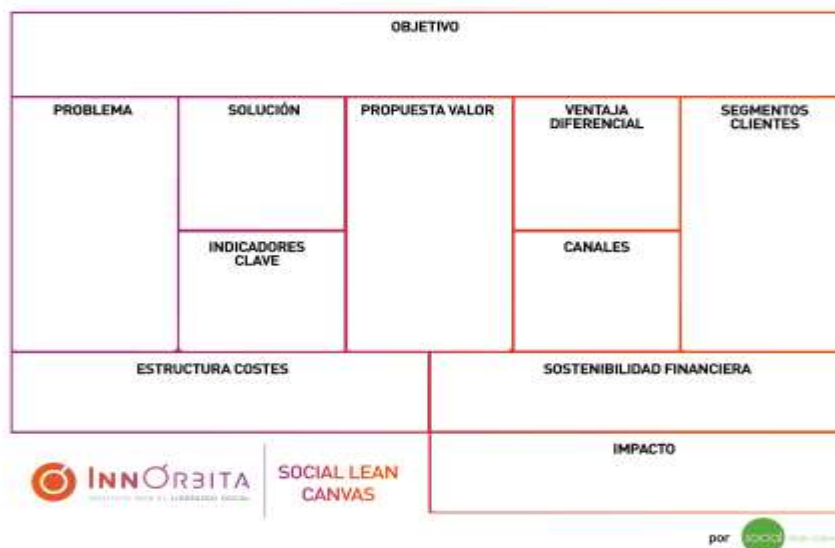


---

### Actividad.

Ahora que tienes la información de tu proyecto, es momento de llenar el lienzo. Se recomienda hacerlo en una cartulina y con postit para que puedas cambiar las ideas o agregues más si lo consideras necesario.

Una vez desarrollado el lienzo pasa a exponerlo frente a tus compañeros.



Fuente: Innorbital. Instituto para el liderazgo social. Recuperado de: <http://innorbital.com/2017/03/01/modeliza-tu-idea-de-empresamiento-social-con-social-lean-canvas/>

## BIBLIOGRAFÍA

- Curto, G.M., (2011). *Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*. Recuperado de: <http://www.bibliotecavirtual.info/2012/08/los-emprendedores-sociales-innovacion-al-servicio-del-cambio-social/>
- Del Cerro, J. (2016). *¿Qué es el emprendimiento social? Negocios que cambian al mundo*. (1er. Ed) México: Nueva Editorial Iztaccihuatl.
- EY México y Green Street, (2014). *Emprendimiento Social. Propuesta de lineamientos para formular políticas públicas e iniciativas del sector privado. Un enfoque en el crecimiento de negocios sociales*. Recuperado de: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-emprendimiento-social/\\$FILE/ey-emprendimiento-social.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-emprendimiento-social/$FILE/ey-emprendimiento-social.pdf).
- Foro Consultivo Científico y Tecnológico, (2016). *Ecosistema de Innovación Social en México*. Recuperado de: [www.foroconsultivo.org.mx/FCCyT/documentos/VFEcosistemadeInnovacionSocialenMexico.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/FCCyT/documentos/VFEcosistemadeInnovacionSocialenMexico.pdf)
- Global Entrepreneurship Monitor (2009). *Global Report 2009*. Recuperado de: <https://www.gemconsortium.org/report>
- Global Entrepreneurship Monitor (2015). *Global Report 2015*. Recuperado de: <https://www.gemconsortium.org/report>
- Global Entrepreneurship Monitor (2017). *El emprendimiento en el estado de Querétaro*. Recuperado de: <https://www.gemconsortium.org/country-profile/87>
- Glosario de Inversión de Impacto. Recuperado de: [www.glosarioinversionimpacto.wordpress.com](http://www.glosarioinversionimpacto.wordpress.com)
- Gómez, P.B., (2014). *Emprendedores sociales. El futuro de México*. Revista Entrepreneur. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/267708>
- Guzmán, A., y Trujillo, M. A. (2008). *Emprendimiento social – revisión de literatura*. Estudios gerenciales, 24(109),105-125.

- Kluk, C., (2016). *Innovación Social. Creando soluciones para la vida.* (1era. Ed.)  
Recuperado de: <http://www.psm.org.mx/cuaderno>
- Kostetska, I., y Berezyak, I. (2014). SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS AN INNOVATIVE SOLUTION MECHANISM OF SOCIAL PROBLEMS OF SOCIETY. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development.* 2014. Vol. 36. No. 3. Pag 569-577 Scientific Journal.
- Madrigal, T. B., (2018). *Habilidades Directivas.* México: Pearson.
- Navarro, P. (2013). *Diseño de Centro de Emprendimiento e Innovación Social; Una Nueva Unidad de Servicios de la Cooperativa Liberación.* Recuperado de: [http://base.socioeco.org/docs/paulina-navarro\\_centro-de-emprendimiento-e-innovacion-social.pdf](http://base.socioeco.org/docs/paulina-navarro_centro-de-emprendimiento-e-innovacion-social.pdf)
- Palomares, D., y Chisvert, M. J. (2014). Ética y empresa en el espacio universitario: el emprendimiento social en las universidades públicas como vehículo facilitador de la equidad social. *REDU: Revista de Docencia Universitaria.*
- Pedraza, A. y Acosta, V. (s.f.) *Panorama del emprendimiento social en México.* Recuperado de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tizayuca/n5/p2.html>
- Portales, L. y Arandía, O. (2015). *Emprendimiento y Empresa Social como Estrategia de Desarrollo Local.* *Recherches en Sciences de Gestion.* 2015/6 (N°111).p.137-160. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/310392185\\_Emprendimiento\\_y\\_Empresa\\_Social\\_Como\\_Estrategia\\_De\\_Development\\_Local](https://www.researchgate.net/publication/310392185_Emprendimiento_y_Empresa_Social_Como_Estrategia_De_Development_Local)
- Rodríguez, H. A. y Alvarado, H.U., (2008). *Claves de la Innovación Social en América y el Caribe.* Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de: [www.cepal.org/es/publicaciones/2536-claves-la-innovacion-social-america-latina-caribe](http://www.cepal.org/es/publicaciones/2536-claves-la-innovacion-social-america-latina-caribe)
- Roure, J., San José, A., Segurado, J., y Parra, C. (2016). *Aceleradoras para emprendimiento social.* Recuperado de: <http://inversiondeimpacto.net/wp-content/uploads/2017/05/Aceleradoras-para-el-emprendimiento-social-FOMIN-IESE-2016.pdf>

Santos, F. J., De La O Barroso, M., y Guzmán, C. (2013). La Economía global y los emprendimientos sociales. Revista de economía mundial 35, 21-45.

ESMEX. Emprendimiento Social. Recuperado de:  
<http://www.emprendimientosocial.mx/>

Innorbita. Instituto para el liderazgo social. Recuperado de:  
<http://innorbita.com/2017/03/01/modeliza-tu-idea-de-emprendimiento-social-con-social-lean-canvas/>

<https://www.expoknews.com/que-es-un-emprendedor-social/>

<https://www.banamex.com/compromiso-social/quizf1.html>

## Anexo 3. Materia Emprendimiento e Innovación Social

**1. DATOS DE LA ASIGNATURA:**

Nombre de la asignatura	Emprendimiento e Innovación Social
Carrera	Todas las carreras
Clave de la asignatura	
Códigos	1-2-3

**2. PRESENTACIÓN**

**Caracterización**  
Esta asignatura aporta al perfil de ingeniero o Licenciado las herramientas para desarrollar el espíritu emprendedor pero con impacto social.

El ingeniero o licenciado es capaz de aplicar las competencias adquiridas para desarrollar prototipos de negocios sostenibles y que resuelven problemáticas sociales.

Así mismo, el estudiante podrá integrar y coordinar equipos multidisciplinarios con la finalidad de generar ideas disruptivas y simular empresas sociales a través de la innovación y la creatividad.

**Intención didáctica.**

El temario está organizado en cuatro unidades; en la primera unidad se inicia con la introducción al concepto de emprendimiento social, los tipos de emprendimiento, la situación en México.

Para el estudio del concepto es importante tener presente que existen diversos autores que han escrito sobre la temática, en donde se presentan variables distintas, pero conciben en negocios que benefician a la sociedad.

En la segunda unidad continuamos con innovación social, el cual es un concepto que va de la mano con emprendimiento y creatividad. Se busca que el estudiante desarrolle ideas creativas disruptivas.

En la tercera unidad se estudian diferentes metodologías de emprendimiento social, con la finalidad de que desarrollen planes de negocios sociales para impulsar sus ideas.

La cuarta unidad aborda la evaluación de sus proyectos para identificar aspectos a mejorar, así como la presentación de los mismos en diferentes concursos y frente a diversas personas para que exista retroalimentación.

**3. Participantes en el diseño y seguimiento curricular del programa.**

Lugar y fecha de elaboración y revisión	Participantes	Evento

**4. Competencia (s) a desarrollar:**

<b>Competencia (s) específica de la asignatura</b>
Fomentar el potencial emprendedor y creativo enfocados a la solución de problemáticas sociales, mediante la práctica de habilidades que todo estudiante del TecNM debe desarrollar.

**5. Competencias previas**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejerce un compromiso social y ético</li> <li>Aplica el proceso creativo</li> <li>Capacidad de análisis</li> </ul>
--

**6. Temario**

UNIDAD	TEMAS	SUBTEMAS
1	Introducción al emprendimiento social	1.1 Definición de emprendimiento social 1.2 Importancia del emprendimiento social 1.3 Tipos de emprendimiento social 1.3.1 OVO 1.3.2 Empresa híbrida sin fines de lucro 1.3.3 Empresas sociales 1.3.4 Empresa socialmente responsable 1.4 Perfil del emprendedor social 1.5 Contexto de emprendimiento social en México
2	Innovación Social	2.1 Qué es innovación Social 2.2 Creatividad e innovación 2.3 Proceso Creativo 2.4 Técnicas para generar ideas disruptivas
3	Modelos de emprendimiento social	3.1 Metodología design Think 3.2 Metodología Social Lean CANVAS 3.2.1 Definir objetivo 3.2.2 Definir segmentos de clientes 3.2.3 Definir el problema 3.2.4 Propuesta de valor 3.2.5 Solución 3.2.6 Canales

		3.2.7 Fuente de ingreso 3.2.8 Estructura de costos 3.2.9 Métricas 3.2.10 Ventaja 3.2.11 Mercado
4	Operatividad	4.1 Evaluación para el desarrollo de mejoras del producto y/o servicio 4.2 Exposición del producto, proceso o servicio

**7. Actividades de aprendizaje de los temas**

1. Introducción al emprendimiento social	
<b>Competencias:</b>	<b>Actividades de aprendizaje</b>
<b>Específica:</b> Comprender el concepto de emprendimiento social y la que los diferencia de otro tipo de emprendimiento.  <b>Genérica:</b> Capacidad de abstracción, síntesis y análisis. Capacidad de comunicación oral Capacidad de investigación Capacidad creativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar el concepto de emprendimiento social</li> <li>Realizar un cuadro comparativo con diferentes definiciones</li> <li>Comentar lo investigado en plenaria</li> <li>Realizar un resumen de la importancia social del emprendimiento social</li> <li>Investigar la situación de pobreza en México</li> <li>Realizar un mapa mental con los diferentes tipos de emprendimiento</li> </ul>
<b>Competencias:</b>	<b>Actividades de aprendizaje</b>
<b>Específica:</b> Comprender el concepto de innovación social y aplicarlo en la generación de ideas creativas.  <b>Genérica:</b> Capacidad de abstracción, síntesis y análisis. Capacidad de comunicación oral Capacidad de investigación Capacidad creativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar el concepto de innovación social</li> <li>Realizar un cuadro comparativo con diferentes definiciones</li> <li>Aplicar el proceso creativo para generar ideas de productos y/o servicios</li> <li>Identificar fortalezas y debilidades del potencial creativo y emprendedor del equipo de trabajo</li> </ul>
<b>Competencias:</b>	<b>Actividades de aprendizaje</b>
<b>Específica:</b> Desarrollar el concepto de emprendimiento social y aplicarlo en la generación de ideas creativas.  <b>Genérica:</b> Capacidad de abstracción, síntesis y análisis. Capacidad de comunicación oral Capacidad de investigación Capacidad creativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar el concepto de emprendimiento social</li> <li>Realizar un cuadro comparativo con diferentes definiciones</li> <li>Aplicar el proceso creativo para generar ideas de productos y/o servicios</li> <li>Identificar fortalezas y debilidades del potencial creativo y emprendedor del equipo de trabajo</li> </ul>

<b>Específica:</b> Comprender y aplicar diferentes modelos de negocio con enfoque social  <b>Genérica:</b> Capacidad de abstracción, síntesis y análisis Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica Capacidad de comunicación oral Capacidad de investigación Capacidad creativa Capacidad de trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar una idea disruptiva</li> <li>Visitar comunidades vulnerables para identificar cómo viven y sus necesidades y documentar la experiencia</li> <li>Investigar sobre proveedores, costos, etc.</li> <li>Aplica el modelo design think</li> <li>Realizar el banco de Canvas Social como modelo de negocio</li> </ul>
<b>Competencias:</b>	<b>Actividades de aprendizaje</b>
<b>Específica:</b> Desarrolla la habilidad de solución de problemas y toma decisiones ante situaciones reales con base a la gestión de la información. Aplica las estrategias de promoción, comercialización y distribución más convenientes para el posicionamiento del producto, proceso o servicio generado en el proyecto.  <b>Genérica:</b> Capacidad para tomar decisiones Capacidad de trabajo en equipo Habilidades interpersonales Capacidad de evaluar y conducir hacia metas comunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mostrar los avances de la fase de planeación y organización a través de una exposición del producto y/o servicio tal como se comercializará en esta fase</li> <li>Realizar investigación para el establecimiento de mejoras</li> <li>Administrar los planes de acuerdo a las situaciones que enfrenta, resolviendo los problemas y tomando las decisiones necesarias en el grupo</li> <li>Participar en una exposición, muestra y/o concurso</li> <li>Diseñar la imagen del Stand para exponer su producto, proceso o servicio</li> </ul>

**8. Prácticas**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar el perfil del emprendedor social</li> <li>Desarrollar los 11 puntos del modelo CANVAS SOCIAL para cada una de las ideas y evaluar cuál poner en práctica</li> <li>MUESTRA-CONCURSO en donde se muestra la factibilidad económica del proyecto, las mejoras realizadas en el producto, proceso o servicio, las ventas generadas, el impacto social, la innovación, la</li> </ul>
--

aceptación del mercado, lo anterior ante un jurado del medio empresarial. Se sugiere conformar al jurado con la presencia de un docente para no perder de vista el enfoque académico de esta experiencia para dotarlo de la retroalimentación según sea el caso.

#### 9. Proyecto de la asignatura

El objetivo del proyecto que plantea el docente que imparta esta asignatura, es demostrar el desarrollo y alcance de la(s) competencia(s) de la asignatura, considerando las siguientes fases:

- **Fundamentación:** marco referencial (técnico, conceptual, contextual, legal) en el cual se fundamenta el proyecto de acuerdo con un diagnóstico realizado, mismo que permite a los estudiantes lograr la comprensión de la realidad o situación objeto de estudio para definir un proceso de intervención o hacer el diseño de un modelo.
- **Planeación:** con base en el diagnóstico en esta fase se realiza el diseño del proyecto por parte de los estudiantes con asesoría del docente, implica planificar un proceso de intervención empresarial, social o comunitario, el diseño de un modelo, entre otros, según el tipo de proyecto, las actividades a realizar los recursos requeridos y el cronograma de trabajo.
- **Ejecución:** consiste en el desarrollo de la planeación del proyecto realizada por parte de los estudiantes con asesoría del docente, es decir en la intervención (social, empresarial), o construcción del modelo propuesto según el tipo de proyecto, es la fase de mayor duración que implica el desempeño de las competencias genéricas y específicas a desarrollar.
- **Evaluación:** en la fase final que aplica un juicio de valor en el contenido laboral, profesional, social e investigativo, ésta se debe realizar a través del reconocimiento de logros y aspectos a mejorar se estará promoviendo el concepto de "evaluación para la mejora continua", la

reflexión, el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo en los estudiantes.

#### 10. Evaluación por competencias

Las evidencias de los aprendizajes que contribuyen al desarrollo de competencias son:

##### INSTRUMENTOS:

- Mapa conceptual
- Mapa mental
- Cuadro comparativo
- Reporte de prácticas
- Casos prácticos
- Evaluación escrita

##### HERRAMIENTAS:

- Rúbricas
- Lista de cotejo
- Lista de observación

Todas las evidencias deberán integrarse en un portafolio electrónico

- Como evaluación diagnóstica se sugiere medir el perfil emprendedor al comenzar la experiencia emprendedora, esto puede originar el inicio de una investigación permanente por parte de los académicos responsables de la asignatura.

#### 11. Fuentes de información

1. Del Cens. J. (2016). ¿Qué es el emprendimiento social? Negocios que cambian al mundo (1er. Ed.) México: Nueva Editorial tricontinental.
2. EY México y Green Street, (2014). Emprendimiento Social. Propuesta de lineamientos para formular políticas públicas e iniciativas del sector

privado. Un enfoque en el crecimiento de negocios sociales. Recuperado de: <https://www.ey.com/Publications/v1/v1assets/ey-empresarial-social/FFLEy-empresarial-social.pdf>

3. Foro Consultivo Científico y Tecnológico, (2016). Ecosistema de Innovación Social en México. Recuperado de [www.foroconsultivo.org.mx/FCCT/Documentos/VFF/conservadoinnovacion/SociedadMexico.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/FCCT/Documentos/VFF/conservadoinnovacion/SociedadMexico.pdf)
4. Fourrier, A., (2011). Emprendimiento Social. (1era. Ed.). Recuperado de [http://documentos.cerisemprendimiento-social-entidad-central\\_ba0fb0911723ddea0c2092aa.html](http://documentos.cerisemprendimiento-social-entidad-central_ba0fb0911723ddea0c2092aa.html)
5. Kwik, C., (2018). Innovación Social. Creando soluciones para la vida. (1era. Ed.) Recuperado de: <http://books.puuu.org/quaderns>
6. Murray, R., Candler, J., y Muijen, G., (2010). The open book of social innovation
7. Palomares, D., y Ochovert, M. J. (2014). Ética y empresa en el espacio universitario: el emprendimiento social en las universidades públicas como vehículo facilitador de la equidad social. REDU. Revista de Docencia Universitaria
8. Santos, F. J., De La O Barroso, M., y Gacrián, C. (2013). La Economía global y los emprendimientos sociales. Revista de economía mundial 35, 21-45
9. González, D. (2007). Plan de negocios para emprendedores al inicio 1ª edición. McGraw Hill México.
10. Técnicas para generar ideas-equipo creativos - [www.iberregadoe.es/ESPI/](http://www.iberregadoe.es/ESPI/). Creatividad. creatividad. resultados
11. <http://letrados.com/2017/03/03/innovacion-y-idea-de-emprendimiento-social-por-social-team-campos/>

#### **Anexo 4. Convocatoria “Concurso de Emprendimiento Social”**

Considerando las diferentes problemáticas de carácter social y ambiental que prevalecen en las regiones del estado de Sonora, el

TECNOLOGICO NACIONAL DE MEXICO

A través del

INSTITUTO TECNOLOGICO DE HUATABAMPO

CONVOCAN

A participar en el

### **I CONCURSO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL**

El cual se registrá bajo las siguientes

**BASES:**

Objetivo: Contribuir a la solución de problemáticas sociales y ambientales mediante la generación de proyectos innovadores y sostenibles con impacto social en regiones del estado de Sonora.

Requisitos de participación:

- Ser alumno inscrito del Instituto Tecnológico de Huatabampo (ITHua).
- Formar un equipo de 2 a 5 integrantes alumnos del ITHua de al menos dos programas educativos distintos.
- Contar con dos docentes como asesores.
- Presentar propuestas para cualquiera de las diferentes áreas sociales: educación, salud, medio ambiente, campo, pobreza, ciudad.
- Presentar un plan de negocios que contenga todos los aspectos necesarios para evaluar el proyecto (Antecedentes, Descripción del problema, impacto hacia la sociedad, beneficiarios, descripción de la propuesta -producto o servicio-, viabilidad, evaluación económica, bibliografía y anexos).
- Presentar soluciones innovadoras.
- Registrar su proyecto en los plazos convenidos
- Preparar y exponer un resumen ejecutivo del proyecto.



Evaluación del proyecto:

- Se realizará la presentación del proyecto ante un jurado durante 14 minutos. (7 para defender el proyecto y 7 para demostración del prototipo)
- Se realizarán preguntas por parte de los jueces. (7 minutos)

Premios:

- Asesoría y capacitación para incubar la empresa.
- El proyecto ganador será sometido a diferentes convocatorias nacionales (Ashoka, Indesol, socialab, ENEIT, etc.).
- El equipo del proyecto ganador recibirá la inscripción gratuita en el semestre siguiente.

Imprevistos: Los asuntos no considerados en la presente convocatoria serán resueltos por el comité organizador en conjunto con la dirección del plantel.

### Aspectos que deben integrar el plan de negocios

Elemento	Características
<b>Antecedentes</b>	Fundamentar teóricamente con un análisis de la situación en la región. (INEGI, ONU, etc.)
<b>Descripción del problema</b>	Describir de manera precisa la problemática identificada a la que se busca dar una solución.
<b>Impacto hacia la sociedad</b>	Definir el impacto que el proyecto tiene en la sociedad.
<b>Beneficiarios</b>	Identificar la población beneficiada con la propuesta innovadora.
<b>Descripción de la propuesta</b>	Describir de manera clara y precisa en qué consiste el proyecto.
<b>Viabilidad</b>	Plantea las condiciones ambientales, económicas, administrativas para llevar a cabo el proyecto.
<b>Evaluación económica</b>	Describir los gastos establecidos periódicamente
<b>Bibliografía</b>	Especificar las referencias bibliográficas utilizadas

<b>Anexos</b>	Presentar todos los documentos o imágenes que sustentan la propuesta.
---------------	---

### PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA EL CONCURSO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL:



1. Publicar Convocatoria. Se publicará la convocatoria definida por el Instituto Tecnológico que promueve el concurso.
2. Impartir conferencia. Se impartirá una conferencia que exponga el concepto de emprendimiento social, los tipos de emprendimiento sociales y las empresas sociales, con la finalidad de informar y sensibilizar a la comunidad para que proponga soluciones.  
Se presentarán casos de éxito para motivar a los estudiantes. (Anexo 1)  
Se realizará el taller “ideas de impacto” (Anexo 2)
3. Registro de participantes. Se realiza el registro de participantes en las fechas establecidas y se entrega el plan de negocio con los requisitos establecidos.

4. Concurso. Se lleva a cabo el concurso con base a los criterios definidos.
5. Capacitación a alumnos y asesores ganadores (incubación). Se impartirá capacitación:
  1. Se impartirán cuatro talleres presenciales cada semana con sesiones de 3 horas diarias:
    - a) CANVAS Modelo de negocio social. (Anexo 3)

**Objetivo:** Conocer la estructura de un plan de negocio social, aplicando el modelo CANVAS social, con la intención de conocer la sustentabilidad del proyecto.
    - b) Trabajo en equipo. (Anexo 4)

**Objetivo:** Desarrollar habilidades de trabajo en equipo como habilidad indispensable para el desarrollo de la empresa.
    - c) Fuentes de fondeo/financiamiento. (Anexo 5)

**Objetivo:** Conocer las diferentes formas de fondear su emprendimiento.
    - d) Comunicación efectiva. (Pitch) (Anexo 6)

**Objetivo:** Aprender a desarrollar presentaciones efectivas, utilizando el lenguaje verbal y no verbal adecuado para dar a conocer el proyecto.
6. Promover el financiamiento.

## ANEXOS

### Anexo 1.

#### Casos de éxito

Antes de Conocer acerca de los casos de éxito inspírate con la charla TED de Simon Sinek “*Empieza con el porqué*”, es una charla que explica por qué los grandes líderes deben empezar el proceso de emprendimiento descubriendo por qué quieren hacerlo, empezar con un objetivo en la mente.

Consulta: <https://disruptivo.tv/simonsinek/>

#### **Actividad.**

Después de observar la plática *TED* de Simon Sinek, escribe que frases o elementos consideras son motivantes para empezar o seguir con tu proyecto social.

Para comprender el emprendimiento social se muestran algunos casos de éxito, que ayudan a entender cómo funcionan las empresas.

#### MY COFFE BOX

Enfocada a mejorar la situación económica de los productores de café en Chiapas. Actualmente, los productores pequeños son los más afectados. La razón es que venden su producto a un precio muy bajo y los intermediarios de la cadena son quienes se quedan con todos los ingresos. Esto ocasiona que los productores vivan en perpetua pobreza.

El modelo de trabajo de My Coffe Box ayuda a los productores a organizarse y a entender la cadena de valor. En el sitio [mycoffebox.com](http://mycoffebox.com) el café se vende por medio de una suscripción y se eliminan intermediarios.

De ésta manera los productores mejoran sus ingresos y aumentan su calidad de vida y economía local. Los clientes reciben un producto orgánico con los más altos estándares internacionales.

*Fuente: Del Cerro, J. (2017) ¿Qué es emprendimiento social? Negocios que cambian al mundo.*

### INCLUYEME.COM

Principal portal de empleo inclusivo para personas con discapacidad motriz en América Latina. En nuestro continente más del 80% de las personas con discapacidad no tiene acceso a empleos debido, principalmente, a prejuicios sobre su habilidad productiva.

Buscando resolver este problema, ***incluyeme.com*** creo una bolsa de trabajo donde las organizaciones de todos los sectores suben sus vacantes. De esta manera se acercan oportunidades laborales dignas a personas con toda la capacidad para aprovecharlas.

***Incluyeme.com*** ha ayudado a conseguir empleo a cientos de personas con discapacidad.

*Fuente: Del Cerro, J. (2017) ¿Qué es emprendimiento social? Negocios que cambian al mundo.*

### ILUMÉXICO

Está orientada a llevar luz eléctrica a más de 3 millones de mexicanos que no tienen acceso a ella. En su modelo de negocio comunitario venden paneles solares a familias que no tienen acceso a la electricidad en su vivienda. En la comunidad se instala un “ILUCENTRO” en el que los mismos integrantes se convierten en ingenieros comunitarios que explican las necesidades de la región y el tipo de panel solar que necesitan.

El resultado: las familias reciben un panel solar que pagarán con un microfinanciamiento a un año, gastando lo mismo que en diesel o velas. ILUMÉXICO lleva energía a los hogares y mejora la economía de la comunidad.

*Fuente: Del Cerro, J. (2017) ¿Qué es emprendimiento social? Negocios que cambian al mundo.*

### HYDRO MÓVIL MX

Mecanismo de transporte y disposición de agua potable en el hogar para comunidades con acceso limitado a éste.

Fuente: <https://www.emprendimientosocial.mx/>

### ÉCHALE A TU CASA

Enfocada en resolver la falta de vivienda para familias en extrema pobreza. Ellos han creado un modelo de financiamiento que permite a éstos grupos, organizarse y adquirir las herramientas para construir su propia casa. Con un modelo sustentable han construido más de 180 mil viviendas.

Fuente: Del Cerro, J. (2017) *¿Qué es emprendimiento social? Negocios que cambian al mundo.*

### LABORATORIA

Esta empresa puso reflectores sobre dos problemas en América Latina: millones de mujeres en condiciones vulnerables no tiene oportunidades laborales y existe una demanda no satisfecha de personal capacitado en el sector de tecnología (programación y desarrollo web). *Laboratoria* creó un programa de formación que enseña a mujeres a programar y, una vez que han adquirido las habilidades, se les apoya a conseguir empleo. Así ayudan a cumplir una demanda de las empresas y también ofrecen primeras oportunidades de empleo formal.

Fuente: Del Cerro, J. (2017) *¿Qué es emprendimiento social? Negocios que cambian al mundo.*

## Anexo 2.

Generando ideas de alto impacto

Objetivo: Generar ideas que ayudan a dar solución a problemáticas sociales.
Duración: 120 minutos/variado
Tamaño del grupo: Dividido en grupos de 5 personas
Lugar: salón amplio
Materiales: copias con formato de modelo de impacto, modelo de negocios y factores, cartulinas (una por equipo) y postit, dados de 20, plumas, lápices y colores.

## Pasos:

12. Agrupados en equipos se les entrega un juego de copias con: 1 modelo de ventas, 1 modelos de impacto y 1 factores.

d) Etapa de generación de ideas

13. Se lanza el dado una vez y se selecciona la situación de acuerdo al número de la hoja de factores.

14. Se lanza el dado una vez y se selecciona la situación de acuerdo al número de la hoja de modelo de impacto.

15. Se lanza el dado una vez y se selecciona la situación de acuerdo al número de la hoja de modelo de ventas.

16. Una vez que se tiene las diferentes situaciones se cruzan y los integrantes del equipo deben generar una idea con los tres elementos.

17. Cada elemento deben escribirlo en los postit y la ideal generada.

18. Realizar tantas repeticiones según el objetivo de la actividad.

e) Etapa de Evaluación

19. Entre todos los integrantes eligen aquellas ideas que pudiera tener más potencial para llevarlas a cabo.



20. Integran más elementos a las ideas si lo creen conveniente.

f) Cierre

21. Exponen su idea frente a los demás compañeros

22. Se realiza la retroalimentación de la actividad y se sensibiliza al estudiante para que impulse su idea.

## Anexo 3.

Metodología SOCIAL LEAN CANVAS

El método social lean canvas fue creado por Rowan Yeomans y Dave Koskovitz con la finalidad de entender los modelos de negocios sociales, los cuales buscan un beneficio social o ambiental y no la generación de dinero como principal objetivo.

El social lean canvas es una herramienta compuesta de 14 elementos:

5. Objetivo. En ésta apartado se debe reflejar la motivación por la que surge la idea y que queremos conseguir con el desarrollo de la idea de emprendimiento social, que puede ser lucrativa o no. El objetivo debe estar claramente definido en términos del impacto social y/o ambiental. Éste apartado debe incluir la problemática que se busca resolver.
6. Segmento de clientes. Los clientes son la razón de ser de las empresas, ya que sin ellos no serían sostenibles. Es necesario definir el tipo del cliente al que se va a dirigir, esto servirá como base para establecer las necesidades específicas del cliente objetivo. Así mismo, se define quienes serán los usuarios que querrán adquirir en primera instancia el producto.

Las siguientes preguntas pueden te ayudar a clarificar éste punto

1. ¿Quiénes son?

---

---

2. ¿Cuáles son sus características?

---

---

3. ¿Qué edades tienen?

---

---

4. ¿Cuál es su capacidad económica?

---

---

5. ¿Dónde están localizados?

---

---

7. Problema. En éste apartado se deben identificar los principales problemas a los que se enfrentan los clientes y cuáles son las soluciones que utilizan para resolverlos, las soluciones son distintas a tu propuesta. Es importante considerar que se trata de un problema de los clientes y no el que estableciste en el objetivo.

2. Actualmente, ¿cómo resuelven el problema?

---

---

8. Propuesta de valor. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado específico.

En éste punto se trata de exponer de manera clara, simple y sencilla tu propuesta, cómo soluciona un problema y porqué es diferente a lo que ya existe.

Las siguientes preguntas te ayudarán a definir tu propuesta de valor:

12. ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

---

---

13. ¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

---

---

14. ¿Qué necesidades satisfacemos?

---

---

15. ¿Qué productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

---

---

16. Solución. Establece las principales características de tu producto/servicio que ayudará a resolver la problemática.

17. Canales. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto que tiene la empresa con el cliente.

4. ¿Qué canales prefieren nuestro segmento de mercado?

---

---

5. ¿Cómo vamos a llegar a nuestros clientes?

---

---

6. ¿Cómo establecemos contacto con los clientes actualmente?

---

---

18. Fuentes de ingresos. Se debe establecer cómo obtendrás los ingresos de la organización; puede ser de manera tradicional o por que alguna empresa financie el proyecto en un inicio.

19. Estructura de costos. Establecer cuáles serán los elementos que cuestan dinero y que generan un gasto constante a la empresa, por ejemplo; agua, luz, renta, nómina, etc.

20. Métricas clave. ¿cuáles son las actividades que se quieren medir?

21. Ventaja diferencial. Describe lo que hace especial a tu empresa. Puede responder a la pregunta, ¿Por qué esta empresa tendrá éxito?

---

---

22. Impacto. Describir el impacto que tendrá el desarrollo de nuestro producto o servicio en la sociedad o medio ambiente, así como las medidas que llevaremos a cabo para mejorar.

2. ¿Cuál es el impacto social o medio ambiental que se tendrá?

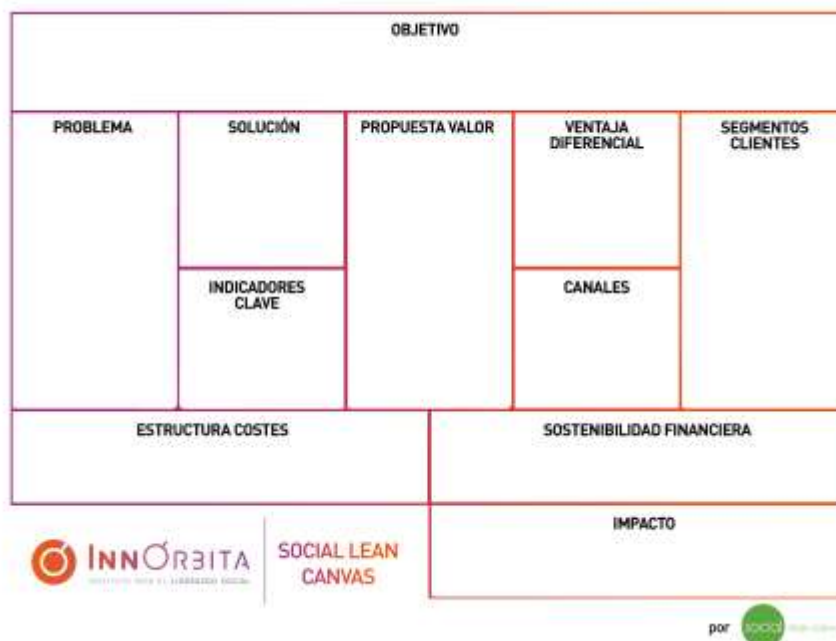
---



---

Ahora que tienes la información de tu proyecto, es momento de llenar el lienzo. Se recomienda hacerlo en una cartulina y con postit para que puedas cambiar las ideas o agregues más si lo consideras necesario.

Una vez desarrollado el lienzo pasa a exponerlo frente a tus compañeros para retroalimentar o generar nuevas ideas.



Fuente: Innorbita. Instituto para el liderazgo social. Recuperado de: <http://innorbita.com/2017/03/01/modeliza-tu-idea-de-emprendimiento-social-con-social-lean-canvas/>

#### Anexo 4.

##### 1. Trabajo en equipo.

Desde el momento en el que nacemos llegamos a una sociedad, en el que establecer relaciones con otras personas es algo necesario y natural.

En las organizaciones la situación no es nada distinta, necesitamos de las opiniones, ideas, personalidad, y conocimiento de los otros para enfrentar los retos que se puedan presentar. Por lo tanto el trabajar en equipo es una habilidad que se debe desarrollar, sobre todo si es por el bien de la empresa.

Emprender no es fácil, pero si lo hacemos de la mano de personas que comparten nuestros ideales el camino será más llevadero.

#### **Actividad Dinámica “Cuadros rotos”**

<b>OBJETIVO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar algunos aspectos de cooperación en la solución de problemas de grupo.</li> <li>• Sensibilizar a los participantes acerca de las conductas que obstaculizan o contribuyen, a la solución de problemas de grupo.</li> </ul>	
<p><b>TIEMPO:</b> Duración: 45 Minutos</p> <p><b>TAMAÑO DEL GRUPO:</b> Ilimitado Divididos en subgrupos de 6 participantes.</p> <p><b>LUGAR:</b> Aula Normal Un lugar amplio bien iluminado acondicionado con una mesa y 6 sillas para cada subgrupo.</p>	<p><b>MATERIAL:</b> Fácil Adquisición</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un juego de Cuadros rotos para cada subgrupo.</li> <li>• Hoja de Instrucciones de Cuadros Rotos para cada subgrupo.</li> <li>• Hoja de Instrucciones del Juez / Observador de Cuadros Rotos para cada observador.</li> </ul>
<b>DESARROLLO</b>	
<a href="#">VER FORMATO</a>	

I. El Facilitador inicia con una plática sobre el significado de la palabra cooperación; esta plática deberá llevar a una hipótesis, acerca de lo que es esencial para que el grupo coopere exitosamente en la solución de problemas. El Facilitador indica que el grupo llevará a cabo un experimento para probar estas hipótesis. Es posible que surjan puntos semejantes a los siguientes:

- 1.- Cada uno en forma individual deberá comprender el problema en su totalidad.
- 2.- Cada uno en forma individual deberá comprender, la forma en que él puede contribuir para la solución del problema.
- 3.- Cada uno en forma individual deberá estar consciente de la posibilidad de que otros participantes contribuyan.
- 4.- Existe la necesidad de reconocer los problemas de otras personas y ayudarlos para que realicen su máxima contribución.
- 5.- Los subgrupos que ponen atención en sus procesos de solución de problemas probablemente serán más efectivos, que los grupos que no lo hacen.

II. El Facilitador forma subgrupos de cinco participantes más el juez / observador. A estos observadores se les proporcionará una copia de la Hoja de Instrucciones para el Juez /observador. El Facilitador pide a cada uno de los subgrupos que distribuyan entre sus miembros un juego de cuadrados rotos (dentro de cinco sobres). Los sobres van a permanecer cerrados hasta que se de la señal de iniciar el juego.

III. El Facilitador da a cada subgrupo una copia de las instrucciones, las lee y pregunta si hay dudas acerca de las mismas.

IV. Entonces se inicia el trabajo. Es importante que el Facilitador visite todas las mesas durante el ejercicio para observar que se sigan las reglas establecidas en las instrucciones.

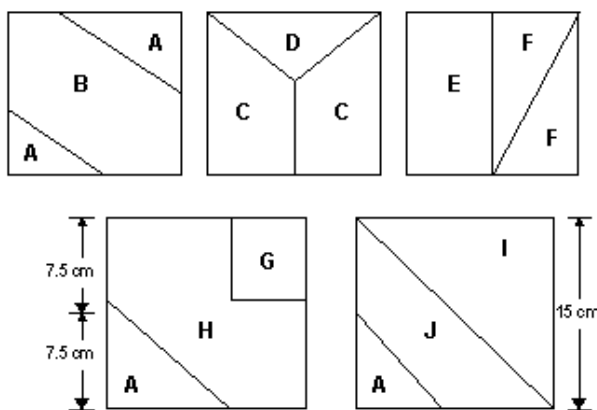
V. Cuando todos los subgrupos hayan terminado su tarea, el Facilitador motiva a los subgrupos para que se discuta acerca del experimento. Se solicita que los jueces/observadores den sus observaciones. El Facilitador alienta a los participantes para que relaten una experiencia de una situación real. En sesión plenaria el Facilitador guía al grupo para que analicen como pueden aplicar lo aprendido en el campo laboral.

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida cotidiana.

### HOJA DE TRABAJO

#### **INSTRUCCIONES PARA HACER EL EJERCICIO DE CUADROS ROTOS**

Un juego consiste en 5 sobres que contengan piezas de cartulina cortadas en diferentes formas, los cuales debidamente acomodados deberán formar 5 cuadrados del mismo tamaño. Un juego deberá ser entregado por cada grupo de 5 personas.



Para preparar un juego, corte cinco cuadrados de cartulina, cada uno debe medir exactamente 15 x 15 cm. Ponga los cuadrados en una fila y márkelos como se detalla abajo, las letras deben ser marcadas ligeramente con lápiz para que posteriormente puedan ser borradas.

Todas las piezas marcadas con la letra A, deberán ser del mismo tamaño, todas las que correspondan a la letra C serán del mismo tamaño, etc., Es posible que diversas combinaciones formen uno o dos de los cuadrados, pero solamente una combinación formará los cinco cuadrados, cada uno de 15 x 15 cm. Después de trazar las líneas en los cuadrados y haber marcado las secciones con letras, corte cada cuadrado por las líneas señaladas para hacer las partes del rompecabezas.

Luego marque los cinco sobres de la siguiente forma: el sobre No. 1 contendrá: I, H, E; el 2 tendrá A, A, A, y C; el 3 tendrá A y J; el 4 tendrá D, F y el 5 tendrá G, B, F, y C.

Borre las letras marcadas con lápices y en su lugar, escriba el número del sobre que contiene las piezas. Esto facilitará el guardar las piezas nuevamente en los sobres correspondientes.

Cada juego deberá hacerse de cartulina de diferentes colores.

### HOJA DE INSTRUCCIONES PARA EL GRUPO DE LOS CUADROS ROTOS

Cada uno de ustedes tiene un sobre el cual contiene piezas de cartulina para formar cuadrados. Cuando el Facilitador de la señal de empezar, la tarea de su grupo será la de formar cinco cuadrados de igual tamaño. La tarea no terminará hasta que cada uno de los participantes tenga delante de sí un cuadrado perfecto del mismo tamaño de los que se encuentran frente a los otros miembros del grupo.

Limitaciones específicas que se imponen al grupo durante la realización de este ejercicio:

1. No está permitido hablar.
2. No está permitido pedir a ningún miembro del grupo piezas, ni hacer señales, signos, etc. para solicitarlas. (Los miembros podrán voluntariamente darle piezas a los demás)

### HOJA DE INSTRUCCIONES DEL JUEZ/OBSERVADOR JUEGO DE LOS CUADROS ROTOS

Su misión es ser parte Observador y parte Juez. Como Juez, deberá asegurarse de que cada participante observe las siguientes reglas:

1. No se permite hablar, señalar o utilizar cualquier otro tipo de comunicación no verbal.
2. Los participantes pueden dar piezas directamente a otros, pero no pueden tomar piezas de las otras personas.
3. Los participantes no pueden poner sus piezas en el centro para que los demás las tomen.
4. Se permite que cualquiera de los miembros de todas sus piezas, aún cuando ya haya formado su cuadrado.

Como observador, ponga atención a lo siguiente:

1. ¿Quién está dispuesto a dar piezas de su rompecabezas?
2. ¿Hay alguno que cuando termina "su" rompecabezas se desentiende de los demás integrantes del grupo?
3. ¿Alguno de los participantes lucha con sus piezas, pero no es capaz de dar alguna o todas?
4. ¿Cuántas personas se encuentran comprometidas activamente en llevar a cabo su tarea?
5. ¿Cuál es el nivel de ansiedad o frustración?
6. ¿Hay algún punto en dónde el grupo empieza a cooperar?

¿Alguno trata de violar las reglas hablando o señalando para ayudar a alguno de los miembros a resolver sus problemas?



El énfasis en la importancia del trabajo en equipo radica en que las organizaciones refieren y demuestran aumento considerable en la productividad.

*“Una razón para el escalamiento en la preferencia por el trabajo en equipo es que cada vez más datos muestran mejoras en la productividad, calidad y moral cuando se utilizan los equipos. Muchas compañías han atribuido sus mejoras en el desempeño directamente a la institución de equipos en el lugar de trabajo” (Whetthen, 2005)*

Antes de continuar, vamos a enmarcar la diferencia entre equipo y grupo:

Grupo: Conjunto de personas reunidas que interactúan de alguna manera.

Equipo: Es un grupo que **comparte** compromisos y metas.

Una vez señaladas las diferencias se busca que los jóvenes que intentan emprender aprendan a trabajar aprovechando el potencial que tienen cada uno de los integrantes del equipo.

Desarrollar habilidades de equipo es importante debido a la tremenda explosión en el uso de equipos en las organizaciones de trabajo durante la última década. Por ejemplo, 79% de las compañías de Fortune1000 informaron que utilizaban equipos de trabajo autodirigidos, y 91% manifestó que estaban utilizando grupos de trabajo de empleados (Lawler, 1998; Lawler, Mohrman y Ledford, 1995). En una encuesta de 1,293 organizaciones estadounidenses por parte de la American Society for Quality Control (ASQC) y la Organización Gallup se encontró que más de 80% de los encuestados informaron participación en alguna forma de actividad de trabajo en equipo, principalmente equipos de solución de problemas (ASQC, 1993). En otras palabras, poseer la capacidad de liderar y dirigir equipos y el trabajo en equipo se ha convertido en un requerimiento común en la mayoría de las organizaciones. (Whetthen, 2005)

## 2. La toma de decisiones grupal

El grupo versus el individuo Las organizaciones emplean mucho la toma de decisiones grupal, pero, ¿eso implica que esto sea preferible a que las tome un solo individuo?

**Fortalezas de la toma de decisiones grupal.** Los grupos generan información y conocimientos más complejos. Al sumar los recursos de varios individuos, los grupos hacen más aportes al proceso de decisión. Además de aumentar las aportaciones, los grupos introducen heterogeneidad al proceso de toma de decisiones. Ofrecen más diversidad y puntos de vista. Esto da oportunidad de que se tomen en cuenta más enfoques y alternativas. Por último, los grupos producen más aceptación de la solución. Muchas decisiones fallan una vez que se hace la elección final porque las personas no aceptan la solución. Es probable que los miembros del grupo que participan en la toma de decisiones den apoyo entusiasta a la decisión y animen a otros para que la acepten.

**Debilidades de la toma de decisiones en grupo.** A pesar de las ventajas mencionadas, la toma de decisiones grupal tiene sus inconvenientes. Consumen más tiempo porque es común que los grupos tarden más en llegar a una solución que si un solo individuo lo hiciera. Hay presiones para la conformidad en los grupos. El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados un activo del grupo, ocasiona que repriman cualquier desacuerdo. Las discusiones del grupo pueden ser dominadas por uno o algunos miembros. Si esta coalición dominante se compusiera de miembros de aptitud media y baja, se perjudicaría la eficacia conjunta del grupo. Por último, las decisiones del grupo resienten la responsabilidad ambigua. En una decisión individual queda claro quien es el responsable del resultado final, en cambio, en una grupal se diluye la responsabilidad de cualquier individuo.

**Eficacia y eficiencia.** El que los grupos sean más eficaces que los individuos depende de los criterios que se utilicen para definir eficacia. En términos de exactitud, las decisiones grupales por lo general son mejores que las del individuo promedio del grupo, pero menos que los criterios del miembro más acertado. Si la eficacia de una

decisión se define en términos de velocidad, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si eficacia significa el grado de aceptación que logra la solución final, el crédito, una vez más, es para el grupo.

Sin embargo, la eficacia no puede considerarse sin también evaluar la eficiencia. En términos de eficiencia, los grupos casi siempre quedan en segundo lugar frente a la toma de decisiones individual. Con pocas excepciones, la toma de decisiones grupal consume más horas de trabajo que si un solo individuo atacara el mismo problema. Las excepciones tienden a ser instancias en las que, para lograr cantidades comparables de aportaciones diversas, el individuo que tome la decisión debe dedicar mucho tiempo a revisar archivos y a hablar con la gente. Como los grupos incluyen a miembros de diversas áreas, disminuye el tiempo que se pasa en la búsqueda de información. Sin embargo, como se dijo, estas desventajas en la eficiencia suelen ser la excepción. Los grupos por lo general son menos eficientes que los individuos. Entonces, para decidir si se emplean grupos, debe evaluarse si los aumentos de eficacia son suficientes para compensar las pérdidas de eficiencia.

*Fuente: Robbins, S. (2009) Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson. Ed.13va. México.*

### 3. Técnicas para la toma de decisiones en grupo

La forma más común de la toma de decisiones en grupo tiene lugar en grupos interactuantes, en los que los miembros se encuentran cara a cara y para comunicarse entre sí se basan en interacciones tanto verbales como no verbales. Pero como lo demostró el análisis del pensamiento de grupo, no es raro que los grupos que interactúan se autocensuren y presionen a sus miembros individuales hacia la conformidad de opinión. Se han propuesto algunas maneras para reducir muchos de los problemas inherentes a los grupos que interactúan en forma tradicional, entre las cuales están la lluvia de ideas, la técnica del grupo nominal y las conferencias electrónicas.

La lluvia de ideas pretende superar las presiones para la conformidad en los grupos interactuantes que retrasan el desarrollo de alternativas creativas. Lo logra con la utilización de un proceso para generar ideas que estimula en específico cualquier alternativa y todas las posibles, al tiempo que impide cualquier crítica hacia ellas. En una sesión común de lluvia de ideas, toman asiento alrededor de una mesa de seis a doce personas. El líder del grupo planea el problema en forma clara de modo que todos los participantes lo entiendan. Después, los miembros se “desatan” con tantas alternativas como puedan dar en un lapso de tiempo dado. No se permite hacer ninguna crítica y todas las alternativas se registran para su discusión y análisis posteriores. El que una idea estimule a los demás y que se pospongan los juicios incluso de las sugerencias más atrevidas anima a los miembros del grupo a “pensar en lo inusual”. La lluvia de ideas sí las genera, pero no de manera muy eficiente. Las investigaciones demuestran de manera consistente que los individuos que trabajan solos generarán más ideas que un grupo en sesión de lluvia. ¿Por qué? Una de las razones principales es el “bloqueo de la producción”, que quiere decir que cuando la gente produce ideas en grupo muchos hablan a la vez, lo que bloquea el proceso de pensamiento y a la larga impide compartirlas. Las dos técnicas siguientes van más allá que la lluvia de ideas por medio de métodos que ayudan a que los grupos lleguen a una solución preferente.

La técnica del grupo nominal restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones, de donde se deriva el término nominal. Los miembros del grupo se encuentran todos físicamente presentes, como en una reunión tradicional, pero operan de manera independiente.

En específico, se presenta un problema y después se dan los siguientes pasos:

1. Los miembros se reúnen como grupo, pero antes de que tenga lugar cualquier discusión cada uno escribe sus ideas acerca del problema.

2. Después de un periodo de silencio, cada miembro presenta una sola idea al grupo, por turno, hasta que todas hayan sido presentadas y registradas. Hasta ese momento no hay ninguna discusión.

3. Ahora, el grupo analiza las ideas para aclararlas y evaluarlas.

4. En silencio, y en forma independiente, cada miembro del grupo jerarquiza las ideas y aquella con mayor calificación agregada determina la decisión final.

La ventaja principal de la técnica del grupo nominal es que permite que un grupo se reúna con formalidad pero sin restringir el pensamiento independiente, como ocurre en los grupos interactuantes. Las investigaciones muestran que por lo general los grupos nominales superan a los que trabajan con lluvia de ideas.

Cada una de estas técnicas de toma de decisiones en grupo tiene su propio conjunto de fortalezas y debilidades. La elección de una sobre otra dependerá de los criterios que se deseen enfatizar y la relación costo-beneficio. Por ejemplo, el grupo interactuante es bueno para lograr el compromiso con una solución, la lluvia de ideas desarrolla la cohesión del grupo, la técnica del grupo nominal es un modo accesible de generar gran número de ideas, y las conferencias electrónicas minimizan la presión social y los conflictos.

*Fuente: Robbins, S. (2009) Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson. Ed.13va. México.*

### **Actividad Dinámica. La Torre de Spaguetti.**

Objetivo: Analizar el trabajo en equipo, así como la toma de decisiones grupal.

Duración: Entre 45 y 60 minutos.

Materiales:

Tendrás que preparar un kit para cada grupo con los siguientes elementos:

- 20 espaguetis crudos
- 1 m de cinta aislante
- 1 m de cordón/estambre.
- 1 malvavisco o similar

Se necesitarán mesas para realizar el experimento, procurando que estén lo más despejadas posible para facilitar la tarea. Si el cordón/estambre no se rompe fácilmente con los dedos, añade a cada kit unas **tijeras**.

Si usas **bolsas de papel** para guardar los espaguetis, el cordón/estambre y malvavisco, empezarás creando expectación hasta que indiques que las abran. Puedes marcar con la palabra “FRÁGIL” cada bolsa para evitar roturas indeseadas. La cinta aislante deberás suministrarla aparte, pegando un extremo en la superficie de la mesa, de una silla o de la pared. También necesitarás **cinta métrica** para medir las estructuras cuando haya acabado el reto.

¿En qué consiste la actividad?

Se crean grupos con el mismo número de personas, idealmente tres o cuatro, y se les facilita un kit básico con el que tendrán que **construir una estructura que se sostenga por sí sola encima de la mesa y que tenga en lo más alto el malvavisco**. Los participantes disponen de 18 minutos para lograrlo. Cuando se acaba el tiempo, se mide con una cinta métrica cada una de las estructuras que se mantienen en pie por sí solas. Se anotan en una pizarra las alturas y se anuncia el ganador o los tres primeros clasificados, dependiendo del número de grupos.

Los participantes pueden usar los espaguetis, la cinta y el cordón como quieran. Pueden romper, pegar, anudar... La bolsa de papel no se puede utilizar para ningún fin y la nube debe permanecer intacta.

Es importante que vayas diciendo en voz alta el tiempo que queda en momentos determinados, por ejemplo cuando queden 12, 9, 6 y 3 minutos. En la parte final, avisa en el último minuto, en los últimos treinta segundos y haz la cuenta atrás de los últimos diez segundos.

Haz especial hincapié en que cuando acabe el tiempo, absolutamente nadie puede tocar la estructura, en caso contrario los grupos que incumplan esta norma quedarán automáticamente descalificados.

1. Retroalimentar la actividad.
2. Temas para reflexionar

### **Prototipos y ensayos**

Comentar **la importancia de crear prototipos en cualquier proceso creativo**, y en el caso de hablar en público, **cada prototipo equivale a un ensayo**. Los grupos que no prueban hasta el último momento si les funciona su estructura, tienen muchas probabilidades de que no se les aguante. En cambio, los grupos que van probando prototipos desde el principio, tienen más posibilidades de que su torre de espaguetis se mantenga en pie. **Cada prototipo o ensayo es una oportunidad para analizar y revisar qué funciona y qué debemos dejar de hacer.**

### **Trabajo en equipo, liderazgo y rendimiento.**

Otro concepto que se trata a menudo con esta dinámica participativa es el trabajo en equipo. Se analiza cómo evoluciona cada grupo y qué hace para que tenga éxito o no y luego comentarlo para todos. Es importante observar en cómo interaccionan las personas, quién toma el rol de líder, cómo es su lenguaje no verbal... Es muy recomendable hacer fotografías e incluso grabar vídeos para mostrar justo después los comportamientos de cada equipo.

*Fuente: <http://presentastico.com/2012/03/06/dinamicas-participativas-para-tus-presentaciones-y-sesiones-de-formacion-la-torre-de-espaguetis/>*

4. Características de los equipos de alto desempeño.

Resultados del desempeño.

Los equipos de alto desempeño hacen cosas. Producen algo; no sólo lo analizan. Sin un logro, los equipos se disuelven y se vuelven ineficaces a través del tiempo.

Propósito y visión específicos compartidos.

Cuanto más específico el propósito puede ocurrir mayor compromiso, confianza y coordinación. Los individuos no trabajan para ellos mismos; trabajan por los demás en la búsqueda de un compromiso compartido. El propósito compartido también puede ser el mismo como una visión motivadora de lo que el equipo debe lograr.

Responsabilidad interna mutua.

El sentido de responsabilidad interna es mucho mayor que en cualquier responsabilidad impuesta por un jefe o alguien externo. La autoevaluación y la responsabilidad caracterizan a un equipo de alto desempeño.

Borrar las distinciones formales.

Los miembros del equipo hacen lo que sea necesario para contribuir a la actividad, sin importar los títulos o posiciones anteriores. La participación en el equipo y los roles del equipo son más predominantes que el estatus externo.

Roles de trabajo coordinado y compartido.

Los individuos siempre trabajan en coordinación con los demás en el equipo. El resultado deseado es un solo producto de grupo, no un conjunto de productos individuales.

Ineficacia que lleva a eficiencia.

Debido a que los equipos permiten compartir y participar, hay influencia mutua acerca del propósito, y difuminan los límites de los roles, que al inicio pueden ser ineficientes. Conforme el equipo se desarrolla, debido a que han llegado a conocerse



entre ellos tan bien y pueden anticipar los movimientos de cada uno, se vuelven mucho más eficientes que las personas que trabajan solas.

Calidad extraordinariamente alta.

Los equipos producen resultados por encima de los estándares actuales de desempeño. Sorprenden y encantan a los diversos interesados con niveles de calidad no esperados y nunca antes obtenidos. Existe intolerancia a la mediocridad, así que los estándares de desempeño son muy altos.

Creatividad hacia la mejora continua.

Innovaciones a gran escala, así como pequeñas mejoras que nunca terminan, caracterizan los procesos del equipo y las actividades. La insatisfacción con el statu quo lleva a un flujo constante de ideas nuevas, experimentación y a una búsqueda de progreso.

Alta credibilidad y confianza.

Los miembros del equipo confían en los demás en forma implícita, defienden a los miembros que no están presentes y forman relaciones interdependientes entre ellos. La integridad personal y la honestidad caracterizan las actividades de equipo y las interacciones de los miembros del equipo.

Claridad de las competencias fundamentales.

Los talentos únicos y las ventajas estratégicas del equipo y sus miembros están claros. Las formas en las que estas capacidades se pueden utilizar para llegar a los objetivos del equipo están bien entendidas. Las actividades extrañas y las desviaciones de la misión central del equipo reciben baja prioridad.

*Fuente: Whetten, D. y Cameron, K. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. Ed. Pearson, 6ta. Ed. México.*

**Actividad.**

Realizar un análisis acerca de los elementos que consideran su fortaleza y cuáles son áreas de oportunidad. Comentarlos en plenaria.

Anexo 5.

Fuentes de Financiamiento

Emprender requiere de esfuerzo y dedicación, así como de buscar los recursos económicos necesarios para iniciar un proyecto de emprendimiento.

A continuación se presentan algunas fuentes de financiamiento que puedes considerar, según la etapa de tu negocio.

**a) Crowdfunding**

El Crowdfunding es una forma de financiamiento relativamente nuevo y consiste en que a través de pequeños inversionistas, ayudan a reunir una cantidad inicial para emprender el negocio.

Consiste en enviar el proyecto a una plataforma de Crowdfunding, de manera detallada e interesante, anexando toda la información relevante, así como la cantidad que se busca reunir, así como el tiempo en que debes reunirlos y las recompensas que tendrán los inversionistas.

Posterior el proyecto se somete a un comité que evalúa y decide si se publica o no en la plataforma de Crowdfunding. Cuando queda publicado, se debe dar la mayor difusión posible, las redes sociales son una herramienta útil. El día límite de recaudación sabrás si cumpliste la meta o no.

La clave está en saber describir y plasmar el impacto para que puedas convencer a las personas de que deben financiar.

Fuente: <https://www.opencap.mx/fuentes-de-financiamiento-para-negocios/>

### **b) Capital semilla e inversionistas ángeles**

Son un grupo de inversionistas particulares (empresas o personas) que quieren ayudar al ecosistema emprendedor y que han decidido aportar sus propios recursos al desarrollo de empresas sociales.

Éste tipo de empresas buscan invertir con la intención de generar un impacto social, así como un retorno financiero o de capital.

La mayoría de este tipo busca ser un inversionista en la empresa y no un proveedor de recursos monetarios, por lo que invierten en empresas en desarrollo para garantizar el impacto en la sociedad a mediano plazo.

También se les conoce como *smart money* o dinero inteligente porque, además de que invierten dinero en tu empresa, aportan consejos, asesoría y talleres para abrirles puertas a los nuevos proyectos. En resumen, se trata de inversionistas que asumen un riesgo en favor del ecosistema.

#### **Actividades.**

Investiga cuáles asociaciones existen en México que se consideran inversionistas ángeles.

Fuente: *Emprendedores; al servicio de la pequeña y mediana empresa.*  
[http://emprendedores.unam.mx/revistas/149\\_Emprendedores.pdf](http://emprendedores.unam.mx/revistas/149_Emprendedores.pdf)

### **c) Financiamiento gubernamental**

El gobierno provee de programas y recursos a emprendedores con el fin de fomentar el espíritu emprendedor y fortalecer grandes ideas.

Con el fin de brindar apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas la Secretaría de Economía brinda apoyo a emprendedores de manera accesible.

El primer programa es el Instituto Nacional de la Economía Social, el cual tiene como objetivo instrumentar las políticas públicas de fomento y desarrollo del sector social de la economía, con el fin de fortalecer y consolidar al Sector como uno de los pilares del desarrollo económico y social del país, a través de la participación, capacitación, investigación, difusión y apoyo a proyectos productivos del sector.

Los apoyos de ésta instancia son:

Proyecto escala: opción para jóvenes emprendedores de 16 a 29 años que desean comenzar a desarrollar un proyecto, productivo a partir de una idea. En la primera etapa se brinda apoyo económico a las mejores ideas desarrolladas; en la segunda el INAES da subsidios para la implementación del proyecto, presentado un plan de negocios. Cuando la empresa social ya se haya fortalecido, se encarga de vincular a las empresas sociales con otras instancias gubernamentales para que puedan darle otro tipo de apoyo para fortalecer el proyecto.

Apoyos Integrales: Van dirigidos a la ejecución de proyectos productivos nuevos, así como al desarrollo y consolidación de los que ya se encuentran en operación; por último la vinculación en redes o cadenas de valor. Para acceder a éste apoyo se debe presentar un estudio de inversión. Así en función del presupuesto planteado es el monto del financiamiento otorgado.

Apoyos o aportaciones para algún componente de proyectos productivos. Ésta opción es para las empresa sociales que ya están en marcha y necesitan invertir en algún componente de inversión individual, ya sea de inversión fija (maquinaria, equipo de transporte o herramientas), capital de trabajo (materias primas, insumos, mano de obra) o garantía líquida (recurso que respalda de manera complementaria un crédito de avío o refaccionario).

El segundo programa es Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), el cual brinda apoyos para la creación, consolidación y crecimiento de las mipyme; además de acercar a los emprendedores a sistemas de financiamiento.

La semana del emprendedor. Se realiza a principios de agosto y se realizan actividades para desarrollar ideas de negocio, encontrar fuentes de financiamiento y crear planes de negocio. Así mismo, se realizan, talleres, conferencias y asesorías que orientan a los emprendedores a desarrollar ideas viables.

El INADEM también tiene un impulso a startups y empresas en crecimiento a través del programa de emprendimiento de Alto Impacto, en el cual brinda las herramientas necesarias para que se integren prácticas de alto impacto en empresa sociales en productos, servicios, procesos o modelo de negocios para escalar su impacto a nivel económico, social y ambiental. El financiamiento se puede distribuir en los siguientes rubros: desarrollo e implementación de tecnologías, aplicaciones y software avanzado, sistemas de gestión y pruebas piloto de nuevas líneas de negocio.

Para las industrias creativas y empresas culturales de emprendedores sociales está el Programa Nacional de Fomento y Estímulo a las industrias creativas y a Empresas Culturales, conformado por NAFINSA, FONCA e INADEM, El financiamiento otorgado es para acceder a cursos de formación empresarial y a un crédito de la Banca Comercial.

*Fuente: Emprendedores; al servicio de la pequeña y mediana empresa.  
[http://emprendedores.unam.mx/revistas/149\\_Emprendedores.pdf](http://emprendedores.unam.mx/revistas/149_Emprendedores.pdf)*

**d) Concursos**

**e) Incubadoras y aceleradoras**

Actividad.



Posteriormente se les pide pasen a exponer mientras los demás compañeros analizan de manera **objetiva** aspectos en su lenguaje corporal que deben mejorar y qué aspecto son su fortaleza.

La exposición se graba en un celular para que después ellos realicen una autoobservación.

La actividad es guiada por el instructor para retroalimentar la importancia del lenguaje corporal en las presentaciones orales y el impacto que causa.

### 1.1 Cómo lograr una presentación exitosa



No existe la **NO COMUNICACIÓN**

Cuando estamos  
en silencio  
o hablando...  
estamos  
**comunicando.**

Todo lo que  
comunicamos con  
nuestro cuerpo  
tiene un **efecto** en  
el receptor

**¿Qué efecto  
quiero  
causar al  
exponer?**





Tus receptores se enfocaran más fuertemente en tu **mensaje**, si sienten que les estas hablando **directamente a ellos**.



**Finalmente...**



Ahora es momento de poner en práctica lo aprendido.

Realiza la presentación de tu proyecto aplicando los elementos antes expuestos, debes lograr que alguno de tus compañeros quiera compara tu idea. Tienes cinco minutos para tu pitch.

Recuerda, es importante la presentación que haces para dar a conocer tu proyecto, pero es más importante lo que hay detrás...un gran modelo de negocios.

*Fuente: Whetthen, D. y Cameron, K. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. Ed. Pearson, 6ta. Ed. México.*

NOMBRE DEL TRABAJO

**142\_MA\_Karla Lorena Gaviña Zepeda.pdf**

AUTOR

**Karla Lorena Gaviña Zepeda**

RECUENTO DE PALABRAS

**31948 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**180261 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**153 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.9MB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 15, 2022 12:45 PM GMT-7**

FECHA DEL INFORME

**Nov 15, 2022 1:05 PM GMT-7****● 24% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 21% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 15% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)