

EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN COLOMBIA

SOCIAL ENTERPRISES IN THE CITY OF MEDELLIN COLOMBIA

Por: Ana María Holguín Montoya: Publicista, Magister en Administración de la Universidad Pontificia Bolivariana. Coordinadora de emprendimiento de base Social del Centro de Desarrollo Empresarial CDE-UPB. Medellín. ana.holguin@upb.edu.co.
Teléfono: 4488388 ext: 12031 – celular: 3108289401 - Dirección: Cq. 1 # 70-01 Bloque 6 CDE primer piso. Medellín- Colombia.

SUBTEMA: 4. Educación para el Desarrollo Integral del Individuo. Emprendimiento.

RESUMEN

La necesidad de buscar alternativas diferentes a la filantropía para la sostenibilidad de los emprendimientos sociales en la ciudad de Medellín, lleva a diferentes organizaciones públicas y privadas a explorar una alternativa que permita hallar mejores estrategias de gestión de estas organizaciones.

Situación que se torna difícil debido al desconocimiento del tema en la ciudad de Medellín. Se pretende con ésta investigación, examinar el emprendimiento social desde su constructo teórico y la aplicación y posteriores resultados de del proyecto de promoción de organizaciones sociales sostenibles en Medellín y Antioquia.

Con miras a examinar críticamente el emprendimiento social desde su concepción y práctica se estudian sus referentes conceptuales, los principales fenómenos de emprendimiento social en el mundo y se analizará la experiencia del empresarismo social en Medellín, puntualmente desde la aplicación y posteriores resultados del proyecto de cooperación interinstitucional para la promoción de organizaciones sociales.

PALABRAS CLAVE: EMPRENDIMIENTO SOCIAL; EMPRENDEDOR SOCIAL; BENEFICIO SOCIAL; EMPRESA SOCIAL.

EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN COLOMBIA

Por: Ana María Holguín Montoya: Publicista, Magister en Administración de la Universidad Pontificia Bolivariana. Coordinadora de emprendimiento de base Social del Centro de Desarrollo Empresarial CDE-UPB. Medellín. ana.holguin@upb.edu.co

SUBTEMA: 4. Educación para el Desarrollo Integral del Individuo. Emprendimiento.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento social, cobra importancia desde la década de los ochenta, teniendo en cuenta sus características fundamentales, que resaltan el aporte del mismo para el desarrollo económico y social de países emergentes y su pertinencia en la política pública.

Hasta hoy existen diversas teorías sobre el tema cada una centrada en un aspecto diferente, lo que hace a este fenómeno de difícil interpretación por su imprecisión y en algunos casos su ambigüedad. El conocimiento del tema en el Municipio de Medellín por ejemplo se ha basado en el día a día; a través de la experiencia vivencial.

Podemos entonces a partir de este análisis facilitar a los gestores de nuevas empresas sociales, una herramienta que les permita transitar con mayor facilidad o seguridad, caminos ya allanados por otras empresas de este tipo.

El objetivo del presente trabajo es examinar aspectos claves del emprendimiento social desde su concepción y práctica como fenómeno de importancia reciente en las ciencias de la gestión. Ilustrando el caso de Medellín como un referente empírico para su observación.

Las empresas analizadas en el presente trabajo ya cuentan con una trayectoria superior a cinco años por lo cual podría afirmarse que ya se pueden evidenciarse sus impactos.

OBJETIVO GENERAL

Examinar aspectos claves del emprendimiento social desde su concepción y práctica como fenómeno de importancia reciente en las ciencias de la gestión. Ilustrando el caso de Medellín como un referente empírico para su observación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar el concepto del emprendimiento social, las bases conceptuales y sus principales referentes en el mundo, tanto desde la conceptualización como de la promoción misma.

- Diagnosticar la gestión de las empresas sociales creadas en el proyecto: “Promoción de Empresas Sociales Sostenibles en la ciudad de Medellín y Antioquia”.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación recurre a cuatro estrategias metodológicas que permiten conseguir los objetivos:

El primero la revisión epistemológica que permite identificar las bases que fundamentan conceptualmente las temáticas relacionadas con el emprendimiento social sus principales referentes. Para lo cual se hace un rastreo bibliográfico que permite recopilar información relevante para el posterior análisis.

El segundo la revisión de modelos que permitan tener una visión más amplia del emprendimiento social en el mundo.

El tercero la selección de casos en el que se hace trabajo de campo que permite reconstruir la historia de los inicios del programa de empresarismo social en Medellín y realizar un diagnóstico de las diferentes áreas de gestión de las empresas sociales que fueron intervenidas en el proyecto, para identificar las áreas críticas y no críticas de cada una de ellas.

La metodología utilizada en el cuarto momento es a partir de entrevistas a profundidad con los diferentes actores que intervinieron en el programa en sus diferentes roles asignados desde el proyecto.

Los emprendimientos sociales tienen que preocuparse por cuestiones de sostenibilidad económica, pero enfrentan el desafío adicional de tratar de evaluar la creación de valor social.

La labor misional y los grupos de interés son bases fundamentales para el diseño de los indicadores. Sin embargo en las herramientas exploradas para medición no se encontró una que abordara integralmente las áreas de gestión con el componente social de la empresa y la evaluación debe ser parte del proceso de gestión global de la organización a fin de proporcionar información valiosa para evaluar su estrategia total. Si se hace una evaluación aislada se corre el riesgo de hallar una organización con un buen desempeño y generar valor pero se puede perder la justificación que valide su existencia, o por el contrario una organización que aporte desde lo social pero que no es autosostenible y competitiva, que lo lleve salir del mercado.

Teniendo en cuenta que las herramientas exploradas no permitían la evaluación de la gestión en su totalidad, se diseñó una herramienta que permitiera el diagnóstico en su totalidad de la organización. Para que los datos ingresados en dicha herramienta aportaran un diagnóstico fidedigno la recopilación de la información se realizó con los

gestores de los proyectos a través de visitas, entrevistas, revisión de diferentes documentos de trabajo que se encuentran en los archivos de las empresas y la calificación conjunta de la herramienta diagnóstica.

Datos técnicos de la herramienta:

El formato solo permite manipular la puntuación que le asigna a cada pregunta "preguntas con calificación", en las demás páginas el sistema calcula automáticamente la información y presenta los resultados.

La herramienta está compuesta por siete áreas de gestión: Estrategia, Gestión Humana, Mercados, Financiera, Innovación, Sistemas de Información, Componente social.

Cada área de gestión tiene un número determinado de preguntas las cuales llevan a un ponderado del área como se verá en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Área estratégica

Factor Estrategia		
1	¿Cuentan con una metodología que les permita diseñar la planeación estratégica?	
2	¿cuentan con un grupo primario que evalúa el desarrollo de la estrategia?	
3	¿desde el diseño de la planeación estratégica de la organización, han hecho ajustes o cambios de la misma?	
4	¿Intervienen en el diseño de esa planeación estratégica el equipo completo?	
5	¿tienen indicadores para medir si los objetivos se están cumpliendo?	
6	¿la planeación estratégica es socializada y conocida por todos los miembros de la organización?	
7	¿la planeación estratégica proporciona elementos que llevan a la asignación de recursos en la planeación financiera?	
Ponderado del area Estrategia		
Factor Gestion Humana		
1	¿se cuenta con un manual de políticas y procedimientos escrito y conocido por todos los funcionarios?	
2	¿existen políticas establecidas de remuneración y promoción de los empleados?	
3	¿los objetivos estratégicos son coherentes con el capital humano en la organización?	
4	¿El diseño de los cargos está basado en competencias?	
5	¿cuentan con un programa de capacitación para el desarrollo de su capital humano?	
6	¿están diseñados los medios de comunicación formal para la toma de decisiones?	
7	¿Cuándo se hace una observación o recomendación a un nivel superior se hace por escrito?	
8	¿Se tienen actividades planeadas para mejorar el clima organizacional?	
9	¿los roles están asignados de acuerdo al perfil que la organización requiere?	
Ponderado del area Gestión Humana		

Factor Mercados		
1	¿la planeación de la prestación del producto o servicio está claramente definida desde sus roles, actividades, estándares, entre otros?	
2	¿miden la eficiencia de la prestación del servicio?	
3	¿Identifican la percepción que tienen los clientes de su producto o servicio?	
4	¿la planeación en mercadeo y ventas está ligada con la planeación financiera?	
5	¿Tienen indicadores definidos para medir la gestión en esta área?	
6	¿los productos o servicios son competitivos en cuanto a la calidad y el precio?	
7	¿cuentan con una herramienta de CRM?	
8	¿su producto o servicio tiene estratégicamente diseñado un proceso postventa?	
9	¿tienen una fuerte relación con los proveedores?	
10	¿tienen claro el futuro competitivo de la empresa?	
11	¿tiene claro cuál es el modelo de negocios?	
12	¿hacen benchmarking?	
13	¿Su nicho de mercados está claramente definido?	
14	¿prestan servicios que no están contemplados en su portafolio de servicios?	
15	¿hacen periódicamente análisis DOFA?	
16	¿participan en diferentes actividades como ferias, capacitaciones, entre otras actividades que fortalecen la red empresarial?	
17	¿Tienen recursos asignados para desarrollar actividades de promoción y publicidad?	
18	¿Estas actividades permiten conocer las tendencias y preferencias de mis clientes?	
19	¿A través de la promoción y la publicidad han logrado impactar nuevos mercados?	
20	¿se evalúa periódicamente la efectividad de la publicidad?	
21	¿tienen identificado cuales son los productos o servicios que más ingresos generan a la organización?	
22	¿La empresa cuenta con un portafolio detallado y con especificaciones técnicas de sus productos o servicios?	
23	¿tienen definidas las estrategias de ventas?	
24	¿en los últimos 3 años han expandido su mercado?	
Factor Financiero		
1	¿Cuentan con un sistema de información contable y financiera?	
2	¿es posible solicitar un informe de su desempeño financiero en cualquier momento?	
3	¿evalúa precios, descuentos, márgenes, desde la proyección financiera anual?	
4	¿la gestión de presupuestos es flexible?	
5	¿Existe algún mes en el cual los costos fijos sean superiores a los ingresos?	
6	¿cuentan con plan de contingencia para mitigar en un momento determinado ésta situación?	
7	¿el sistema de costos permite costear de forma confiable y rápidamente la solicitud de una cotización?	
8	¿está claramente identificada la rentabilidad de cada producto o servicio?	
9	¿se evalúa periódicamente la rentabilidad de las inversiones?	
Ponderado del area Financiera		

Factor Innovacion	
1	¿existe un proceso formal de investigación que permita identificar nuevos métodos, insumos, productos o servicios?
2	¿realizan investigación de mercados para definir nuevos productos y servicios a prestar?
3	¿Registran y evalúan con el grupo primario las ideas innovadoras?
4	¿han lanzado al mercado 2 o más productos o servicios diferentes de los inicialmente planeados?
5	¿cuentan con un programa de vigilancia tecnológica para detectar oportunidades y amenazas?
6	¿Fomenta la creatividad y la innovación creando un clima organizacional propositivo?

Factor Social	
1	¿En su labor misional identificaron claramente sus beneficiarios y el problema específico que busca impactar?
2	El aporte que hace la empresa a la comunidad es coherente con su labor misional
3	Los productos o servicios se diseñaron a partir de la necesidad básica insatisfecha del territorio?
4	Los productos o servicios que prestan son necesarios para mejorar la calidad de vida de los públicos impactados
5	¿tiene definido el número de personas que se beneficiaran cada mes por la actividad de la empresa?
6	Evalúan frecuentemente la pertinencia de los productos o servicios de acuerdo al territorio que impactan?
7	Han evaluado si generarían un impacto mayor, desarrollando nuevos productos o servicios
8	¿Generan utilidades que son reinvertidas en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del territorio?
9	En los procesos de selección priman los habitantes del territorio impactado?
10	El grupo gestor continua consolidado?
11	El equipo gestor hace parte de la junta directiva
12	Participa activamente el grupo gestor en la toma de decisiones de la empresa?
13	Entre su recurso humano cuentan con voluntarios del territorio?
14	Se tiene una mesa de consejeros para la solución de conflictos al interior del grupo gestor?
15	Existe un alto nivel de compromiso y sentido de pertenencia por la organización?
16	Todos los integrantes del equipo humano tienen claridad sobre que es una empresa social y los impactos que debe generar
17	La misión de la organización ha sido socializada con los diferes habitantes del territorio?
18	Existen indicadores de gestión que permitan evaluar el impacto?
19	Se hacen diferentes capacitaciones sobre temas como asociatividad y solidaridad?
20	Esta diseñado el proceso de inducción de los empleados no solo desde su actividad operativa sino desde los modelo de empresa social

Ponderado del área Social

Sistematización de la Informacion	
1	¿tienen diseñados un sistema de información que les permita contar con información confiable oportunamente?
2	¿se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte para cada una de las actividades que desarrollan?
3	¿Se cuenta con un archivo de seguridad para la información que se genera pensado como plan de contingencia para la perdida de archivos o información?
4	¿tienen documentados los aciertos y errores en la gestión para posibles actividades futuras?
5	¿cuentan con formatos preestablecidos para enviar comunicaciones, cotizaciones y otro tipo de correspondencia?

Ponderado del area Sistema de Información

La herramienta está compuesta de varias hojas en las cuales encontramos:

- Datos técnicos
- Preguntas para calificar
- Calificación por factor
- Calificación global
- Participación porcentual por factor (dentro de la calificación global)
- Aporte de cada pregunta al factor o al área de gestión

La herramienta permite entonces analizar cada una de las áreas estratégicas de gestión de manera global, incluyendo el componente social.

RESULTADOS POR EMPRESA

TELECENTRO 12 DE OCTUBRE

Se creó en el año 2007, partiendo de la sala de sistemas del Centro de Integración Barrial Doce de Octubre que funciona desde el año 2001, con gestión administrativa de la Corporación Asercomun, corporación madre del Telecentro.

Los gestores del proyecto encuentran como dificultades y aciertos los siguientes:

Dificultades:

- Falta de recursos.
- Acceso a la innovación tecnológica.
- Costo y cobro del servicio.
- Situación económica de la población.

Logros:

- Se ha logrado sostener la oferta de servicios.
- Se ofrece variedad y precios asequibles.
- Reconocimiento de la comunidad.
- Asesoría institucional y trabajo en red.

A partir del diagnóstico la empresa se evalúa en sus diferentes áreas de gestión, como veremos en la siguiente gráfica.

variación porcentual por factor	
Estrategia	38,10%
Gestión Humana	37,04%
Mercados	34,72%
Financiera	33,33%
Innovación	16,67%

Sistema de Información	20,00%
Componente Social	50,00%
Total del Proyecto	32,84%

Con lo cual se puede identificar que la empresa tiene debilidades en sus procesos de planeación, innovación y sistemas de información lo cual la llevaría a ser más competitiva, y aunque el aporte en el componente social es del 50%, podría ser aún mayor si tuviera procesos de gestión más estructurados.

En ésta empresa se cumplen las tres características que se mencionaron como relevantes para los autores en la revisión bibliográfica, inclusive se podría incluir la cuarta característica que mencionan las entidades que es el desarrollo de bienes o servicios, sin embargo no tienen claro que la empresa social debe ser auto sostenible.

5.2. TELECENTRO FÁTIMA

Nace como una iniciativa de la Junta de Acción Comunal, teniendo en cuenta que una de sus gestoras hacia parte de la mesa económica, y a través de presupuesto participativo se gestiona una sala de internet, la cual fue aprobada para la vigencia 2004-2005. La dotación llega en enero de 2007 y allí inician las capacitaciones con EPM para administrar salas de internet comunitarias.

Los gestores del proyecto encuentran como dificultades y aciertos los siguientes:

Logros:

- Patrimonio comunitario y social.
- Generación de empleo.
- Procesos de aprendizaje compartidos.
- Participación en la Red de telecentros.

Dificultades:

- Deserción de los jóvenes que participaban en las capacitaciones.
- Pensamiento inmedatista.
- Al inicio no había claridad metodológica.
- Cambio de mentalidad de la comunidad que esperaba que el servicio fuera gratuito.

A partir del diagnóstico la empresa se evalúa en sus diferentes áreas de gestión, como veremos en la siguiente gráfica.

variación porcentual por factor	
Estrategia	23,81%

Gestión Humana	29,63%
Mercados	23,61%
Financiera	44,44%
Innovación	5,56%
Sistema de Información	33,33%
Componente Social	40,00%
Total del Proyecto	28,63%

Con lo cual se puede identificar que la empresa tiene debilidades en sus procesos de planeación, mercados, sistemas de información y adicionalmente y con un alto porcentaje los procesos de innovación, lo cual hace que no diseñen nuevos servicios y no mejoren sus procesos.

En éste telecentro puntualmente aunque sus gestores están mejor cualificados, son poco propositivos, lo cual pudo evidenciarse en las entrevistas y las reuniones en diferentes actividades de la Alcaldía de Medellín en el acompañamiento social y técnico que se hace desde la Secretaria de Desarrollo Social.

Sin embargo, aunque su componente social es del 40% sigue siendo un porcentaje muy reducido teniendo en cuenta que esta es su labor misional.

5.3. SER LEGAL LA INTEGRIDAD SI PAGA

La Corporación Sueños de Libertad, es una entidad sin ánimo de lucro conformada por personas que han estado privadas de la libertad y que integraban la mesa de Trabajo por la Paz de la Cárcel Bellavista, pero que a partir de esa condición comenzaron a liderar actividades y participar en diversos procesos de pacificación de los centros carcelarios donde se encontraban reclusos. Producto de este trabajo nacieron algunas iniciativas como la Corporación Sueños de Libertad ejecutora y co-creadora de programas como “DELINQUIR... NO PAGA”, el cual está dirigido no sólo a la población carcelaria sino también a los jóvenes y empresarios de nuestro país.

“SER LEGAL la integridad si paga”, es una unidad de negocios, de la Corporación Sueños de Libertad, con una propuesta pedagógica de prevención del delito apoyada por la Alcaldía de Medellín, la Gobernación de Antioquia y el Instituto Nacional Penitenciario (INPEC), que articula los sistemas educativo y carcelario mediante el aprendizaje experiencial los cuales son desarrollados por agentes dinamizadores y que busca el cumplimiento de la norma por convicción y no por temor a la sanción penal.

Los gestores del proyecto encuentran como dificultades y aciertos los siguientes:

Dificultades:

- Diferencias personales en el grupo de gestores.

- Cambio de mentalidad.
- Dificultades económicas y de logística. (Demanda de tiempo y dedicación).
- Punto de equilibrio financiero a corto plazo.

Logros:

- Convenios firmados con entidades estatales.
- Talleres dictados en colegios privados.
- Participación en Presupuesto Participativo.
- Equipo de trabajo comprometido en mejorar y aprender las prácticas empresariales.
- Constituir relaciones en el ámbito nacional e internacional.
- Fortalecimiento técnico de los gestores.

A partir del diagnóstico la empresa se evalúa en sus diferentes áreas de gestión, como veremos en la siguiente gráfica.

variación porcentual por factor	
Estrategia	23,81%
Gestión Humana	55,56%
Mercados	47,22%
Financiera	66,67%
Innovación	22,22%
Sistema de Información	46,67%
Componente Social	58,33%
Total del Proyecto	45,78%

Con lo cual se puede identificar que tiene un bajo porcentaje en el diseño de sus estrategias, lo cual no aporta a sus procesos competitivos, no crea nuevos productos ni nuevos procesos lo cual no le permite explorar nuevos mercados, son dependientes de los ingresos que les genera la Alcaldía y aunque su componente social no es inferior al 50%, su aporte podría ser aún mayor si iniciaran procesos de innovación al interior de la organización.

5.4. MEDELLÍN EN ESCENA

En el año 2002, después de muchas reuniones y conversaciones entre las directivas de las salas teatrales de Medellín, concertadas con el Ministerio de Cultura, considerando las necesidades de agremiación y de apoyo mutuo, de las precarias condiciones económicas y sociales, se fundó MEDELLÍN EN ESCENA Asociación de Salas de Artes Escénicas. 19 en total. (Medellín en escena, 2010)

Las salas asociadas están ubicadas en diferentes comunas lo que facilita un mayor impacto y un mayor alcance a la población en general. La corporación había desempeñado un papel importante a través de algunos programas dirigidos a la

población vulnerable por lo cual la transferencia de la metodología es mucho más ágil.

Los gestores del proyecto encuentran como dificultades y aciertos los siguientes:

Dificultades:

- Dependencia de políticas estatales
- Recursos económicos

Logros:

- Sede administrativa.
- Directora ejecutiva y auxiliar técnica dedicadas al proyecto.
- Cambio en las formas de trabajo.
- Fortalecimiento del grupo gestor.
- Aprendizaje de trabajo planificado.

A partir del diagnóstico la empresa se evalúa en sus diferentes áreas de gestión, como veremos en la siguiente gráfica.

variación porcentual por factor	
Estrategia	57,14%
Gestión Humana	66,67%
Mercados	54,17%
Financiera	70,37%
Innovación	22,22%
Sistema de Información	66,67%
Componente Social	61,67%
Total del Proyecto	56,99%

Con lo cual se puede analizar que aunque es la empresa social con mayor porcentaje en el ámbito global, por el aporte que hacen algunas áreas de gestión fundamentales como estrategia, mercados, financiero y sistemas de información. Es una empresa que tiene un porcentaje del 22% en sus procesos de innovación, lo que los lleva a limitar sus ingresos.

CONCLUSIONES

Para sintetizar y finalmente pasar a nuestro objeto expositivo podríamos concluir afirmando que:

Debemos demostrar, con la práctica y la responsabilidad socioeconómica y profesional de nuestras organizaciones, que existen respuestas y servicios diferentes, para atender de forma integral la vulnerabilidad social, que no sean asistenciales o del Estado.

Se intentó transferir un modelo de emprendimiento social sin el previo conocimiento del tema, lo que hace que la primera fase de capacitación requiera mayor tiempo y recursos.

Se obviaron dos factores determinantes, el primero que los gestores de dichas empresas no tenían el suficiente nivel educativo para gestionar individualmente los emprendimientos, y en segundo lugar la creación del consorcio que permitiera optimizar los recursos y crear sinergias.

El proceso de capacitación y acompañamiento no dejó capacidades instaladas en los proyectos lo cual se evidencia en la situación que están atravesando las cuatro empresas sociales.

Las cuatro empresas sociales no presentan procesos de innovación al interior de sus organizaciones, lo cual las lleva a ser menos competitivas en el mercado.

En el área de estrategia las empresas intervenidas sólo presentan procesos de planeación al inicio de sus actividades y no como una disciplina anual, lo cual se ve reflejado en los bajos niveles de crecimiento de estas organizaciones.

Las empresas sociales creadas no son auto sostenibles y sus gestores no obtienen una retribución económica periódica y permanente, lo cual hace que tengan que buscar otras alternativas de ingresos.

Los ingresos de las cuatro empresas se ven afectados por procesos de contratación con la Alcaldía siendo éste su cliente más grande.

Es escasa la documentación en el tema de emprendimiento social que permita a los emprendedores documentarse y profundizar sobre estos temas.

El cooperativismo y su sentido práctico son, en términos generales, diferentes a los que se ha producido en América Latina. Lo que nos llevaría a la pregunta de si es el tipo de empresa social italiana la que debía referenciar la creación de las colombianas, o si no se hizo un rastreo lo suficientemente disciplinado antes de elegir los cooperantes. Pero es importante señalar que la vocación de la cooperativa de construirse alrededor de una constante práctica solidaria y de ejercer una democracia trasversal, con finalidad social lo que encontró en el contexto italiano y no sólo, aquella vocación participativa y social sobre la cual se ha construido la memoria y el saber de la intervención social. Lo que nos lleva a una nueva pregunta, si el emprendimiento social es una constante práctica solidaria, podríamos pensar que si no fue el modelo, posiblemente fue en la aplicación que cometieron algunos errores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexander, G. (2008). Emprendimiento social - revision de literatura. *Estudios Gerenciales*, (109), 24, 105-125.
- Barendsen, L. y. (2004). ¿Is the social entrepreneur a new type of leader? *Leader to leader*, (34), 43-50.
- Biondi-Morra, B. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bornstein, D. (2005). *Como cambiar el mundo*. Barcelona: Debate.
- Christian Seelosa, J. M. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business. *Business Horizons*, 241—246.
- Darmon, E. J. (1999). Economía social en Europa: Francia, Belgica e Italia. Barcelona: Fundación MACIF.
- Daryton, B. (2004). *Una fuerza muy significativa*. (D. Bornstein, Entrevistador)
- Esplugas, A. (29 de 01 de 2010). *Libertad digital*. Recuperado el 5 de febrero de 2011, de <http://www.libertaddigital.com/economia/los-kibutz-israelies-abandonan-el-socialismo-1276382963/>.
- Galeano, J. D., & Valencia, J. M. (2008). *Trayectorias de empresarismo social medellín 2005-2007*. Medellín: FONG - Alcaldía de Medellín.
- Ghibelli, P. (2008). Seminario empresarismo social. *Las cooperativas sociales y las empresas sociales*. Medellín: UPB.
- Guzmán, A. d. (2008). La formación de emprendedores sociales: caso Tecnológico de Monterrey. *Ide@s CONCYTEG, Año 3, 33*, 21-30.
- Guzman Vasquez, A. y. (2008). Emprendimiento social - revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, (109), 24, 105-123.
- Pacheco, C. (2007). Empresarismo social municipio de Medellín. *Mercatec Ed. 43*, 68-71.
- Pacheco, C. (2 de 2 de 2011). Proyecto empresarismo social. (A. M. M., Entrevistador).
- Pérez, F.H. (8 de 2 de 2011). Implementación del proyecto. (A. M. M., Entrevistador).
- Prahalad, C. (2005). *La nueva oportunidad de negocios en la base de la piramide*. Bogotá: Norma.
- Yunus, M. (2006). *El banquero de los pobres: los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo*. Barcelona: Paidós.

Yunus, M. (2010). *Empresas para todos*. Bogotá: Norma.