

# **MODELO SERCREA+ PARA LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE NUEVAS EMPRESAS SOCIALES COMO UNA ALTERNATIVA PARA COMBATIR LA POBREZA DE INGRESO EN LA REGIÓN DE QUERÉTARO, MÉXICO.**

**EDGAR MUÑOZ AVILA<sup>1</sup>**

## **RESUMEN**

Este proyecto de investigación propone la creación de un programa para brindar apoyo a la generación de nuevos empresarios de calidad para disminuir la pobreza de ingreso por medio de la generación de autoempleo, a través de un Programa de Creación y Fortalecimiento para nuevas empresas sociales llamado “SERCREA+” y centrado en el empresario de calidad. Se espera que el programa se convierta en una herramienta que apoye el desarrollo de proyectos productivos basada en el Sueño, la Ejecución y la Revisión (SER) continua de los emprendedores y con la inclusión de Analizar, Estructurar, Construir y Redefinir (CREA+) los procesos y la gestión de la empresa. Esta investigación se llevó a cabo con la participación de a) 7 Profesores Mentores, b) 194 alumnos, c) 12 Consultores Expertos, d) 5 Coordinadores de Microempresas, e) 25 Empresarios Sociales, f) 11 Empresarios Exitosos, g) 5 Expertos en Pobreza y 5 Funcionarios de Gobierno.

**PALABRAS CLAVE:** Empresario Social, Modelo de Empresas, Pobreza patrimonial.

## **ABSTRACT**

This research project proposes to create a program to support the new generation of entrepreneurs as to reduce income poverty through self-employment, by means of a Capacity Building Program call "SERCREA + " for new social enterprises focused on the improvement of quality employers. It is expected that the program becomes a tool to sustain the development of productive projects based on Dream, Performance and continuous Review

---

<sup>1</sup> Edgar Muñoz Avila, Ph.D. en Ciencias Empresariales. Director del Instituto de Emprendimiento. Epigmenio González No. 500 Fraccionamiento San Pablo, C.P. 76130. Querétaro, Qro. México. E-mail: [emuniza@itesm.mx](mailto:emuniza@itesm.mx)

(SER) of entrepreneurs and with the Analysis, Structure, Building and Redefine (CREA +) of the processes and management of the company. This research was conducted with the participation of a) 7 Teacher Mentors, b) 194 students, c) 12 expert consultants, d) 5 Microenterprise Coordinator, e) 25 Social Entrepreneurs, f) 11 Successful Entrepreneurs, g) 5 Expert on Poverty and 5 government officials.

**KEY WORDS:** Social Entrepreneur, Business Model, Poverty heritage.

## 1. INTRODUCCIÓN.

Las estimaciones oficiales de la pobreza en términos de ingreso encuentran que más de la mitad de la población en México viven por debajo de la línea de la pobreza (CONEVAL, 2008). De acuerdo con la información de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH)<sup>2</sup> 2008, en ese año, 50,6 millones de mexicanos (47,4 por ciento) eran pobres de patrimonio, es decir, no contaban con un ingreso suficiente para satisfacer sus necesidades de salud, de educación, de alimentación, de vivienda, de vestido y de transporte público. Lo que indica que estas personas viven con menos de 4 dólares diarios (3,3 euros)<sup>3</sup>, mientras que el 32 por ciento (34,3 millones) lo hace con menos de 2,06 euros, y 24 por ciento (25,7 millones) con menos de 1,65 euros. Así mismo, 26,8 millones (25,1 por ciento) de persona vivían en pobreza de capacidades. Finalmente, 19,5 millones (18,2 por ciento) eran pobres alimentarios, es decir, uno de cada cinco mexicanos no cuentan con los recursos económicos necesarios para comprar la canasta alimentaria (CONEVAL, 2008) (ver gráfica 1.).

## 2. CARACTERÍSTICAS Y SITUACIÓN DE LA POBREZA DE MÉXICO.

Así mismo, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el reporte titulado “¿Creciendo en la desigualdad?” que publicó en el 2008, México es el país líder en pobreza y desigualdad (52 por ciento por encima del promedio de la OCDE). “En el caso de México la desigualdad del ingreso de los hogares disminuyó más que en cualquier otro país de la OCDE durante los últimos diez años”, sin embargo, este avance no fue suficiente para perder el primer puesto de la lista: el coeficiente

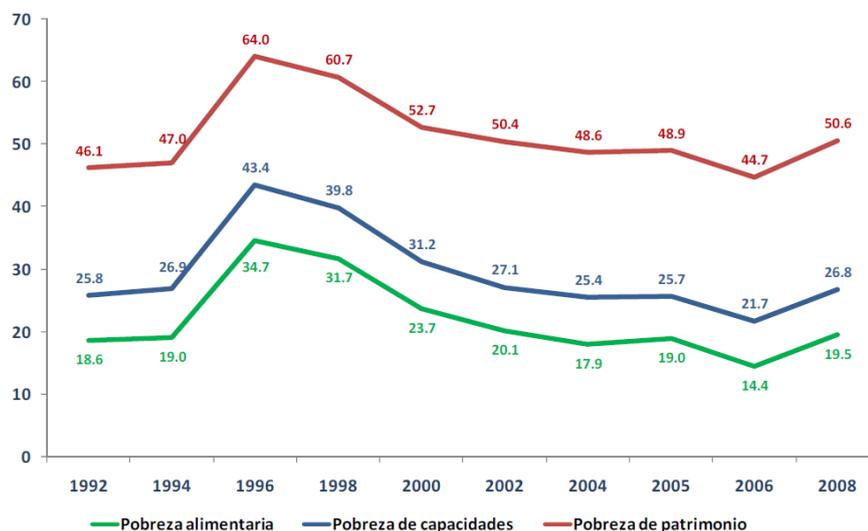
---

<sup>2</sup> El Centro de Estudios de las Finanzas Públicas es un órgano de apoyo técnico, de carácter institucional y no partidista, integrado por especialistas en el análisis de información relacionada con la economía y las finanzas públicas. <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/2008/cefp0092008.pdf>

<sup>3</sup> Tipo de cambio aplicado de 1,21 dólar por euro al 10/06/2010, <http://es.finance.yahoo.com/q?s=EURUSD=X>

de disparidad de ingresos en México es todavía 1,5 veces superior a la media de países de la OCDE y dos veces superior al de Dinamarca (OCDE, 2008).

**Gráfica 1: Evolución de la pobreza por ingresos (Millones de personas).**



Fuente: Elaboración del CONEVAL con base en las ENIGHs de distintos años, (2008)

La falta de ingresos es sólo una medición de bienestar para los grupos sociales en desventaja ya que la pobreza tiene varias dimensiones. Este proyecto se enfoca específicamente a la falta de ingreso traducido como un nivel de alto desempleo y como resultado de pobreza, por lo tanto se propone un programa de creación de nuevas empresas sociales para mejorar las oportunidades de ingreso para disminuir la pobreza en la ciudad de Querétaro, México.

Cada vez más organismos internacionales y especialistas ya no solo consideran a la pobreza por parámetros monetarios, bienes y servicios, sino que ahora se percibe como un fenómeno integral o multidimensional que abarca aspectos como el a) riesgo y la vulnerabilidad, b) el abandono, c) la impotencia, y d) la participación de los propios sujetos, es decir, considerando también la dimensión cultural (García, 2003).

### 3. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN EN CONDICIÓN DE POBREZA.

El economista y Premio Nobel de Economía (1998), Amartya Sen, ha sugerido concebir la pobreza como la ausencia de las capacidades básicas que le permitan a cualquier individuo insertarse en la sociedad, a través del ejercicio de su voluntad (Casero, 2004) esto

significa que una persona es pobre si no tiene suficiente a) comida o carece de acceso a una combinación de servicios básicos de educación (Rowntree, 1901) , b) atención de salud, c) agua potable, d) sistemas de saneamiento adecuados y e) un lugar de residencia seguro. Desde el punto de vista filosófico, la pobreza es la incapacidad individual para elegir; es decir, para autodeterminarse. Desde el punto de vista económico, la pobreza es la incapacidad del individuo para generar incrementos en el producto marginal de su trabajo que le permitan ampliar sus posibilidades de elección entre diferentes bienes de consumo (Sen, 2000; Barrón y Trejo, 1995; García 2003; Kakwani, Neri y Son 2006; Lopez y Walton, 2004). Desde el punto de vista financiero monetario se define la pobreza en términos estrictamente monetarios, en función de la renta (es la pobreza financiera) (Casero, 2004). Desde el enfoque relativista, tiene en cuenta la capacidad adquisitiva de un salario, en función del país, ciudad, lugar y circunstancias en las que se encuentre (Casero, 2004). Desde el punto de vista de desigualdad se refiere a que una transferencia de ingresos de una persona en lo alto de la lista hacia una de ingresos medios, disminuye “*ceteris paribus*” la desigualdad, pero apenas afecta a la percepción de la pobreza (Miller y Roby, 1971; Sen, 1981). Y desde un punto de vista social, se refiere a los factores que contribuyan a una cohesión social y por ende a la integración de comunidades y polos de desarrollo que permiten tener acceso a una mejor calidad de vida.

#### **4. LA DINÁMICA DE LA ECONOMÍA, EL EMPLEO Y LA DESIGUALDAD.**

También se puede analizar a la pobreza siguiendo una triple categoría (Nieto y Rincón, 2007 citado por Saiz, 2008): a) en función de la exclusión, b) como falta de desarrollo de capacidades y c) como presencia de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). Así mismo, conceptualmente se distinguen entre dos tipos de pobreza (Casero, A., 2004): (1) Pobreza absoluta, conocida también como pobreza de carencia y 2) pobreza relativa, llamada también pobreza como exclusión.

Con la finalidad de tener mediciones sobre el tema de pobreza, junto al IDH como medida sintética de desarrollo humano, se distinguen cuatro tipos específicos (Aho, 1990, citado por Saiz (2008) y Human Development Report, 2009): a) El *Índice de Potencia de Género (IPG)*, b) El *Índice de Desarrollo Humano debido al Género (IDG)*, c) El *Género Índice de Desarrollo Relativo (GDI)* y d) El *Indicador de Pobreza Humana (IPH)* el cual tiene tres indicadores 1) la privación primera se refiere a la *supervivencia*, 2) los *conocimientos* y 3) un *nivel decente de vida*.

A pesar de la evidente utilidad, así como de su amplia aceptación a nivel mundial<sup>4</sup>, las medidas unidimensionales de pobreza han sido sujetas a exhaustivas revisiones y críticas. Se argumenta que una de sus principales limitaciones consiste en que el concepto de pobreza comprende diversos componentes o dimensiones, es decir, se trata de un fenómeno de naturaleza multidimensional que no puede ser aprehendido, única y exclusivamente, por los bienes y servicios que pueden adquirirse en el mercado. Una persona se encuentra en situación de pobreza multidimensional cuando no tiene garantizado el ejercicio de al menos uno de sus derechos para el desarrollo social, y si sus ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades.

## **5. LA MULTIDIMENSIONALIDAD DE LA POBREZA**

México es el primer país cuyo marco normativo crea las disposiciones legales para adoptar una medición de la pobreza que reconoce el carácter multidimensional de esta problemática social. De esta forma de acuerdo con los artículos 36 y 37 de la Ley General de Desarrollo Social (LGDS) crea mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas sobre las distintas estrategias del Estado mexicano para promover el desarrollo social de su población. Así mismo, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), tiene la facultad y responsabilidad de establecer los lineamientos y criterios para la definición, identificación y medición de la pobreza y contiene los siguientes indicadores: a) Ingreso corriente per cápita, b) Rezago educativo promedio en el hogar, c) Acceso a los servicios de salud, d) Calidad y espacio de la vivienda, e) Acceso a los servicios básicos en la vivienda, f) Acceso a la alimentación y g) Grado de cohesión social (CONEVAL, 2009).

La medición multidimensional de la pobreza adoptada por el CONEVAL concibe a la pobreza a partir de tres grandes espacios: I) el bienestar económico, II) los derechos sociales y III) el contexto territorial. Así mismo, deberá contemplar doce indicadores de incidencia de pobreza multidimensional: 1) Población con un ingreso inferior a la línea de bienestar, 2) Población con un ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo, 3) Carencia por rezago educativo, 4) Carencia de acceso a los servicios de salud, 5) Carencia de acceso a la seguridad social, 6) Carencia por la calidad y espacios de la vivienda, 7) Carencia por servicios básicos

---

<sup>4</sup> La principal medición de pobreza utilizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y la Unión Europea es la línea de pobreza definida a partir de un nivel de ingreso fijado a cincuenta por ciento del ingreso medio por hogar; Estados Unidos basa su medición oficial en una línea de pobreza definida en el costo en dólares de un determinado plan de alimentos; el Banco Mundial define la pobreza extrema como vivir con menos de 1,25 dólares de Estados Unidos al día.

en la vivienda, 8) Carencia de acceso a la alimentación, 9) Población con una o más carencias sociales, 10) Población con tres o más carencias sociales, 11) Población en pobreza multidimensional y 12) Población en pobreza multidimensional extrema.

De esta forma el CONEVAL clasifica la pobreza de la siguiente forma: 1) Pobreza alimentaria (18,2 por ciento): es la población que cuenta con un ingreso per cápita insuficiente como para adquirir una alimentación mínimamente aceptable, 2) Pobreza de capacidades (25,1 por ciento): es la población que si bien puede cubrir sus necesidades mínimas de alimentación, cuenta con un ingreso per cápita insuficiente como para realizar las inversiones mínimamente aceptables en la educación y la salud de cada uno de los miembros del hogar y 3) Pobreza patrimonial (47,4 por ciento): es la población que si bien puede cubrir sus necesidades mínimas de alimentación, educación y salud, cuenta con un ingreso per cápita que no le es suficiente para adquirir mínimos indispensables de vivienda, vestido, calzado y transporte para cada uno de los miembros del hogar (CONEVAL, 2008).

En el caso del Estado de Querétaro en el año 2008 la pobreza patrimonial es del 35,2 por ciento, la pobreza de capacidades del 15,5 por ciento, mientras que la pobreza alimentaria se ubica en el 9,8 por ciento. Finalmente, la pobreza multidimensional en Querétaro se entiende como un 64,6 por ciento compuesto por la población no pobre (24,1 no pobre multidimensional y no vulnerable; 35,6 vulnerable por carencias sociales y 4,9 vulnerable por ingresos) y un 35,4 por la población en situación de pobreza multidimensional (30,0 en pobreza multidimensional moderada y 5,4 en pobreza multidimensional extrema).

Uno de los indicadores más claros de la pobreza es la falta de empleo y la recesión en que cayó la economía mexicana en el año 2009 sumió en la pobreza a por lo menos 4,2 millones de personas adicionales a los 5,9 millones que cayeron en esa condición entre 2006 y 2008 (Banco Mundial, 2009; González, 2009; CONEVAL, 2009). Así mismo, la crisis ha ocasionado un aumento catastrófico en los índices de desempleo, tan solo en el 2009 hubo más de un millón de desempleados y más de un millón de mexicanos necesitan trabajos nuevos. Por su parte Querétaro, de acuerdo al crecimiento de su población económicamente activa, enfrenta el reto de generar un promedio de 25.000 nuevas plazas en los próximos tres años ya que el desempleo tuvo un incremento considerable al pasar de una tasa de 4 por ciento en el cuarto trimestre de 2008, a una de 8,4 por ciento en el tercer trimestre de 2009.

Así mismo, la pobreza como todo fenómeno complejo está compuesto por varios aspectos económicos (desigualdad de ingresos y desempleo), sociales (rezago educativo y enfermedad), políticos (caciquismo, corrupción y grupos de interés) y culturales presenta

graves problemas asociados como son la exclusión, la marginación social, la migración, la movilidad, el agrupamiento y la redistribución de territorio fenómenos sumamente complejos por si mismos (García, 2003).

Es por ello que, el Gobierno Federal ha planteado mediante el Plan Nacional de Desarrollo (PND 2007 - 2012)<sup>5</sup> diversos objetivos y estrategias encaminados a reducir la pobreza extrema y asegurar la igualdad de oportunidades y la ampliación de capacidades, así mismo se menciona que la generación de empleo es un mecanismo que permitirá a la población en condiciones de pobreza aumentar sus ingresos, acceder a mercados formales y mejorar su calidad de vida.

## **6. PROGRAMAS DEL GOBIERNO FEDERAL PARA COMBATIR LA POBREZA.**

Sin embargo, en la evaluación de los programas del Gobierno Federal de México ha implementado para erradicar la pobreza parten de una lógica asistencialista que fomente la receptividad pasiva y la dependencia, y más aún que no sólo ignore, sino incluso bloquee, el capital social y la riqueza de las comunidades desdeñando el aporte de la sociedad civil al desarrollo, difícilmente se disminuirá la brecha entre ricos y pobres, que no sólo se observa por la inequidad de los ingresos (García, 2004).

También existen programas y estrategias por parte de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) para la creación de autoempleo como son a) CONTIGO, b) IMPULSO, c) FONAES, d) Microrregiones, e) Projoven, f) SAEBE, f) Chambatel y g) Chambanet. En este marco, los programas de lucha contra la pobreza pueden ser vistos desde tres perspectivas diferentes: a) hacer frente a necesidades inmediatas y el aumento de las habilidades futuras de los pobres; b) la mejora de desempeño de la empresa, y c) mejorar la interacción trabajador-empresa.

Por lo anterior y en vinculación con el Gobierno Federal, la actual administración del Gobierno del Estado de Querétaro menciona en su Plan Estatal de Desarrollo 2010 – 2015 cinco objetivos para la creación de autoempleo a partir de la creación de empresas. 1) Dentro del área de Fomento Industrial, Estrategia II, Fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa, 2) En el área de Comercios y Servicios en la Estrategia I, Impulso a la producción de artículos de calidad para el comercio, 3) Por su otra parte, en el área de Apoyo al Empleo en

---

<sup>5</sup> El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, tiene como finalidad establecer los objetivos nacionales, las estrategias y las prioridades que durante la Administración del actual presidente Felipe Calderón Hinojosa, deberán regir la acción del gobierno. Representa el compromiso que el Gobierno Federal establece con los ciudadanos y que permite la rendición de cuentas.

la estrategia III, Incrementar el nivel de colocación, tiene como línea de acción la promoción del autoempleo, 4) En el apartado de Desarrollo Regional, en la Estrategia II, consolidación de polos de desarrollo, San Juan del Río, Pedro Escobedo, Cadereyta y Jalpan de Serra y 5) Finalmente, en el área de Programa Soluciones, en la Estrategia IV, promoción de proyectos que favorezcan el incremento de ingresos de las familias, impulsando el sector social de la economía.

Es por esto que la estrategia de crear empresas para la generación de autoempleo puede ser una solución a la reducción de la pobreza de ingreso de México.

## **7. PROGRAMAS DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA COMBATIR LA POBREZA.**

En el año 2009 las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYME's) representaron el 99,8 por ciento de la estructura económica de México y constituyen la columna vertebral de la economía nacional toda vez que generan el 52 por ciento del PIB, así como el 72 por ciento del empleo según Secretaría Federal de Economía 2009. En contraste, en el Estado de Querétaro, las MiPYME's contribuyen con el 99,4 por ciento de la economía y el 41 por ciento del PIB, generando el 63 por ciento del empleo.

Una de las alternativas que el Gobierno Federal ha planteado y el Gobierno del Estado de Querétaro apoya es impulsar el Sistema Nacional de Incubadoras de Empresas (SNIE)<sup>6</sup> integrada por 450 incubadoras en 180 ciudades del país como mecanismo para la generación de mayor empleo de calidad para las personas. En Querétaro se cuenta con 8 Incubadoras de Empresas. La Secretaría de Economía Federal en México clasifica a las Incubadoras de Empresas en tres apartados: a) Incubadora de negocios tradicionales, b) Incubadora de tecnología intermedia: y c) Incubadora de alta tecnología.

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey cuenta con un programa de 82 Incubadoras de Empresas en diversos estados del país, lo cual ha dado origen a la creación de tres redes de incubadoras pioneras en América Latina; 1) Red de Incubadoras Sociales, 2) Red de Incubadoras de Tecnología Intermedia, 3) Red de Incubadoras de Alta Tecnología que apoyan la creación y desarrollo de empresas. El modelo genérico de Incubación de Empresas se compone de tres etapas: 1) la creación

---

<sup>6</sup> Específicamente, SNIE está conformado por todas aquellas incubadoras que llevan a cabo las mejores prácticas de incubación de empresas y por ello reciben un reconocimiento por parte de la Secretaría de Economía Federal de México. Fuente: <http://www.economia.gob.mx/?P=7061>, 05 de abril de 2007.

(Preincubación), 2) el desarrollo (Incubación) y 3) la consolidación de la empresa (Postincubación), brindándose, en todas ellas, servicios de apoyo a los emprendedores.

Sin embargo, la mayoría de los programas de Incubación de Empresas se enfocan en gran parte en la gestión de la empresa, y no en el desarrollo de la persona como elemento esencial para la formación de empresarios de calidad que puedan asegurar en el mediano y largo plazo la sostenibilidad de las empresas. Así mismo, son escasas las metodologías que ayudan a los empresarios a crear independencia de la Incubadora de Empresas para después valerse por cuenta propia al generar conocimiento propio por medio de redes de apoyo formal.

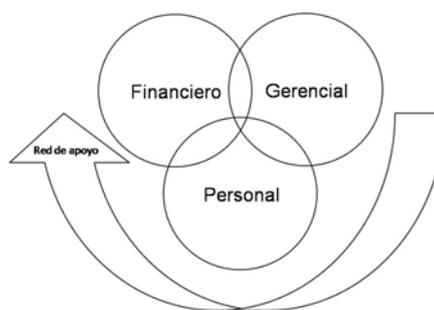
## 8. CREACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES DE CALIDAD.

Por lo tanto, se pretende aplicar el Programa de Creación y Fortalecimiento de Nuevas Empresas mediante la capacitación de “Profesores Mentores”<sup>7</sup>, dentro del programa de Incubadoras de Microempresas<sup>8</sup> del Tecnológico de Monterrey (Campus Querétaro), con el objetivo de identificar e impulsar a nuevos emprendedores del Estado de Querétaro, México, brindando acompañamiento en el desarrollo de 1) la factibilidad previa del proyecto, 2) la asesoría, 3) la capacitación, 4) la asistencia técnica y 5) el seguimiento de las iniciativas productivas formuladas por personas y grupos sociales.

## 9. MODELO SERCREA+ COMO MECANISMO DE REDUCCIÓN DE POBREZA.

Esto se conseguirá por medio de la generación de (1) un programa de creación y fortalecimiento de nuevas empresas sociales (Bornstein, 2004; Ian MacMillan, 2004; Harpreet, 2005; Noelle Lim, 2005 y Turnbull, 1994 citado por Ridley-Duff, 2007), (SERCREA+) enfocado en (2) el empresario de calidad para disminuir la pobreza en la ciudad de Querétaro, México. A partir del Modelo de

Figura 1: Modelo para el desarrollo emprendedor



<sup>7</sup> Profesores Mentores: Personas con conocimientos técnicos, empresariales, organizativos, legales, financieros, productivos, y de mercados entre otros, que pondrán a disposición de personas, unidades familiares o grupos sociales en condiciones de pobreza patrimonial y de marginación que presenten sus proyectos, con el fin de auxiliarlos en la estrategia operativa de sus proyectos, siempre apoyados por un grupo de alumnos.

<sup>8</sup> Entiéndase programa de Incubadora de Microempresas como la impulsora del desarrollo de México, apoyando a los empresarios en el crecimiento y desarrollo de su microempresa así como la creación de nuevas microempresas.

las tres esferas de la delimitación empresarial de (3) Guzmán y Santos (2001b), (4) el Modelo SER+ de Sánchez (2006) y la creación de una red de apoyo empresarial que ayude al empresario a encontrar soluciones a sus problemas utilizando (5) la metodología *Action Learning* de Revans (1983) (ver figura 1).

1) El programa de creación y fortalecimiento de nuevas empresas sociales (Bornstein, 2004), (SERCREA+) enfocado en el empresario que puede emprender cambios revolucionarios en la esfera de la economía local y regional con la finalidad de modificar su entorno como una fuerza transformadora de la sociedad. Se establecen cuatro puntos esenciales: I. comprometidos con la idea, II) saber a dónde se dirige, III) centrarse en la persona y no en el negocio y IV) la ética para transmitir confianza. Eso vinculando cuatro prácticas innovadoras 1) *Institucionalizar la escucha*, 2) *Poner atención a lo excepcional*, 3) *Diseñar soluciones reales para gente real* y 4) *Centrarse en las cualidades humanas*. Finalmente establece seis cualidades de emprendedores sociales exitosos; a) *Disposición a la auto-corrección*, b) *Disposición para compartir los méritos*, c) *Disposición para separarse de estructuras establecidas*, d) *Disposición de cruzar fronteras de disciplina*, e) Para poder combinar los recursos en nuevas formas, f) *Disposición para trabajar en silencio* y g) *Un fuerte ímpetu de ética*.

2) La estructura de la herramienta DMAIC (del Ingles *Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) como una estrategia de calidad para llevar a cabo el Programa SERCREA+ por medio de la estructura y procesos que recomienda para una adecuada resolución de problemas.

3) El modelo de Guzmán y Santos (2001b) nos habla de elementos fundamentales para la creación de nuevas empresas la: I) esfera impulsora, II) esfera financiera y III) esfera gerencial. La esfera impulsora está compuesta por: 1) Características personales del emprendedor (Fase Dinamizadora). Se evalúa si el emprendedor tiene rasgos de liderazgo, perseverancia, compromiso, control interno, motivación de logro, etc., 2) Motivaciones (Fase Promotora). Se diagnostica la capacidad para identificar una oportunidad y si se tiene la disposición a correr riesgos para llevarla a cabo y 3) Entorno (Entorno Social). Se analiza el contexto en que está inmerso el emprendedor y su red de apoyo (Fontela, Guzmán y Santos, 2006). Toman como base de éxito la esfera impulsora, debido a que las funciones que la integran pueden sintetizar, a su vez, en otras tres, que son las que promueven el nacimiento de la empresa y su evolución en el tiempo: a) la promotora que identifica con la puesta en marcha de nuevos proyectos, b) la dinamizadora que es la orientada a garantizar la

supervivencia futura de la unidad productiva y su crecimiento por lo que se identifica con la calidad empresarial y c) entorno empresarial.

4) El modelo empresarial SER+ (Sánchez, 2006; Walton y Deming, 1992; Walter Shewhart, 1939) que maneja una dialéctica que apunta a la mejora continua (Imai, 1986) porque está construido en dos direcciones: I. Un esquema dialéctico de mejora continua, que propone lo siguiente: a) Soñar (Davenport, 1992; Hammer y Champy, 1993; Goleman, 2006), b) Ejecutar (Kaplan y Norton 2004; Senge, 2006; Imai, 1986; Bolton y Thompson 2004) y c) Revisar (Kaplan y Norton, 2004) y II) Un modelo sistémico para empresas pequeñas, que identifica cada una de las actividades estratégicas del negocio, a lo largo de los cinco eslabones de la “Cadena del Éxito”: a) el director, b) la operación, c) los empleados, d) los clientes y e) los resultados.

5) La metodología Action Learning (Gill y Beaty, 1992; Torres, 2005; Brown y Dewey, 1991; Wenger, 1998; Senge 1994; Argyris y Shön, 1978 y Revans, 1983) para la formación de redes de apoyo (Wenger, 1998) que permitan que el empresario pueda crear un grupo de trabajo y que por medio de un proceso aprendizaje (Argyris y Shön, 1978; Dewey, 1999; Thompson, 2006; Oguz, 2000; Raffo, Lovatt, Banks y O'Connor, 2000; Wenger, 1998) experiencial (Raffo, Lovatt, Banks y O'Connor, J., 2000; Sullivan, 2000) y de reflexión (Argyris y Schön, 1978) pueda crear más y mejores soluciones a sus problemas empresariales (ver tabla 1).

**Tabla 1: Resumen de la aplicación del modelo propuesto “SERCREA+”**

	ETAPA	ACTIVIDAD	ROL DEL MENTOR	PRODUCTO FINAL
PERSONA	1	Identificar del emprendedor	Cazador de talentos	Diagnóstico del perfil emprendedor.
	2	Explicar y realizar con el emprendedor su plan de vida	Instructor - asesor	Plan de vida del emprendedor.
	3	Identificar junto con el emprendedor de idea(s) de negocio(s)	Consejero de Negocios	Descripción y evaluación de una idea.
	4	Analizar del entorno	Ejecutor	Evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno del emprendedor.
	5	Analizar del posible impacto ambiental del proyecto	Ejecutor	Rúbrica de posible impacto ambiental del proyecto.
	6	Desarrollar de prefactibilidad del Proyecto	Ejecutor	Prefactibilidad del proyecto para definir si sigue con la planeación de este.

**Continuación Tabla 1: Resumen de la aplicación del modelo propuesto “SERCREA+”**

	ETAPA	ACTIVIDAD	ROL DEL MENTOR	PRODUCTO FINAL
FINANCIERA	7	Desarrollar del Plan de Negocios junto con el emprendedor	Ejecutor	Plan de Negocios.
	8	Capacitar al emprendedor en finanzas familiares	Instructor	Plan de finanzas familiares del emprendedor.
GESTION	9	Jugar el Simulador de Negocios	Facilitador	El emprendedor comprende el ciclo comercial de un pequeño negocio.
	10	Capacitar al emprendedor en gestión de empresas (Método SER+)	Instructor	Plan de actividades para implementar y gerenciar su negocio.
RED DE APOYO	11	Implantar de la empresa. Visita periódica del mentor a la empresa del emprendedor	Asesor y supervisor	Formas de seguimiento y monitoreo.
	12	Crear y desarrollar la red de apoyo para el emprendedor	Facilitador	Red de apoyo para el emprendedor.

Fuente: Bueckmann, Muñiz y Romero (2007)

## 10. APLICACIÓN DEL MODELO SERCREA+.

El Programa SERCREA+ se llevó a cabo durante 10 meses con un grupo piloto total de 25 microempresas de la región de Querétaro estructurado de la siguiente manera. 19 empresarios en el semestre Agosto – Diciembre 2009 y 20 empresarios en el semestre Enero – Mayo 2010. Sin embargo del primer semestre al segundo semestre salieron del programa 5 empresarios y se integraron 6 nuevos empresarios. Este grupo de emprendedores realizó cinco diagnósticos empresariales al inicio del programa sobre los siguientes temas: 1) evaluación de la idea, 2) perfil emprendedor, 3) impacto ambiental, 4) factibilidad previa del proyecto y 5) plan de vida. Así mismo, se realizó evaluaciones en el mes 0, 4, 6 y 10 por medio del 6) Gravedal<sup>9</sup> Indicadores Incubadora SERCREA+ a los empresarios participantes.

Finalmente, se realizaron evaluación a profundidad por medio de la 7) encuesta final SERCREA+ al término del programa a 276 personas de diferentes grupos que fueron organizadas en Clúster para su mejor comprensión:

- a) Clúster 1; 7 Profesores Mentores (PM) contestando 8 encuestas debido a que un profesor impartió 2 materias (Planeación B y C en el semestre Enero – Mayo 2010).
- b) Clúster 2; 194 alumnos (A)
- c) Clúster 3; 12 Consultores Expertos (CE)

<sup>9</sup> Un Gravedal es una herramienta de evaluación diseñada para medir cuantitativamente aspectos cualitativos de desempeño. Además de servir para evaluar, también es útil como una guía de trabajo en la que se pueden ver las metas a alcanzar y los criterios de evaluación.

- d) Clúster 4; 5 Coordinadores de Microempresas (CM)
- e) Clúster 5; 25 Empresarios Sociales (ES) contestando 36 encuestas debido a que contestaron 19 personas en el semestre Agosto – Diciembre de 2009 y 17 personas en el semestre Enero – Mayo de 2010.
- f) Clúster 6; 11 Empresarios Exitosos (EE)
- g) Clúster 7; 5 Expertos en Pobreza (EP)
- h) Clúster 8; 5 Funcionarios de Gobierno (FG)

Se trabajó con 4 grupos muestra conformados por 25 alumnos en promedio y dirigidos por un Profesor Mentor con apoyo de la Academia de Emprendedor del Tecnológico de Monterrey Campus Querétaro. A cada grupo se asignarán 5 empresas en promedio con la finalidad de que los alumnos conformados en cinco equipos con 5 integrantes cada uno le brinde asesoría y capacitación a los microempresarios mediante el Programa SERCREA+, es importante señalar que durante el proceso siempre se contará con el monitoreo y tutorio del Profesor Mentor titular de la materia “Planeación de Microempresas”.

Con la finalidad de obtener un mayor impacto en los grupos muestra se ha segmentado los perfiles de los microempresarios (ver tabla 2) en las siguientes etapas: 1) Planeación A, se lleva a cabo el diseño y creación de la empresa; 2) Planeación B, es el momento de arranque de la empresa; 3) Planeación C, se enfoca en el crecimiento de la empresa y 4) Planeación D, es la culminación y desarrollo de la empresa.

El método que se utilizó para esta investigación es utilizar una entrevista a profundidad y aplicada a expertos que se caracterizan por aprovechar la sinergia en el grupo para buscar un consenso entre un panel de expertos lo más amplio y rápido posible con el fin de validar un análisis de datos cualitativos, aunque también puede darse la mezcla entre análisis cualitativo y cuantitativo.

**Tabla 2: Etapas del proceso de SERCREA+**

	Estatus de proyecto	Clase	Puntos a desarrollar		Red de apoyo
			EMPRESA	EMPRENDEDOR	
Preincubación	Idea	Planeación A (Perfil A)	Pre - Diagnóstico	Persona	Seguimiento y monitoreo
			Diagnóstico profundo		
			Plan de acción		
		Planeación B (Perfil B -\$)	Pre - Diagnóstico	Persona / Financiera	
			Plan de acción		
			Implementación		
Incubación	Negocio Operando	Planeación C (Perfil C)	Diagnóstico profundo	Persona / Gestión	
			Plan de acción		
			Implementación		
		Planeación D (Perfil D -\$)	Diagnóstico profundo	Persona/ Financiera/ Gestión	
			Plan de acción		
			Implementación		
Postincubación	Consolidación del negocio	Club de Empresarios	Reuniones de empresarios	Redes de apoyo entre empresarios	

Fuente: Elaboración propia

## 11. METODOLOGÍA.

Por lo tanto, a partir de la encuesta a profundidad se propone utilizar 1) análisis frecuencial, descriptivo e inferencial para conocer los casos más representativos y aceptados positivamente por los grupos entrevistados, 2) análisis de conglomerados jerárquicos para agrupar por medio de homogeneidad los diferentes casos de estudio en la investigación y forma similar que el método MICMAC, elegir las variables clave dentro de un proceso de análisis, y 3) realizar un análisis de contingencia para con base en los conglomerados jerárquicos formados, conocer la relación, o bien, independencia entre los casos de estudio y así poder hacer inferencias respecto a la validación de las hipótesis. Los análisis se realizaron utilizando la herramienta SPSS.

Se espera que la propuesta del Programa “SERCREA+” se convierta en una herramienta que apoye el desarrollo de proyectos productivos basada en el Sueño, la Ejecución y la Revisión (SER) continua de los emprendedores y con la inclusión de Analizar, Estructurar, Construir y Redefinir (CREA+) los procesos y la gestión de la empresa.

La hipótesis de esta la investigación se basa en:

- H1: El éxito del programa SERCREA+ en la ciudad de Querétaro puede ser extensible al resto de los municipios que conforma el Estado de Querétaro.

- H2: La creación de un grupo de apoyo empresarial es una variable fundamental que llevará al éxito del programa SERCREA+.
- H3: El programa SERCREA+ tiene un impacto positivo en el autoempleo de la región de Querétaro.
- H4: El programa SERCREA+ tiene un impacto positivo en la generación de nuevas empresas sostenibles en la región de Querétaro.
- H5: El programa SERCREA+ mejora la cantidad de ingresos de los participantes.

## 12. CONCLUSIONES.

Finalmente se concluyeron los siguientes hallazgos basados en el análisis estadístico realizado: En una primera etapa se analizaron los resultados por Clúster y posteriormente por conglomerados jerárquicos integrando la respuesta de todo los Clúster. En el caso de los primeros resultados cabe la pena destacar que de los empresarios del semestre Agosto – Diciembre de 2009 1) el 63 por ciento está de acuerdo en que el programa SERCREA+ ha contribuido para la creación y desarrollo sostenible de la empresa, 2) el 42 por ciento está de acuerdo en que puede contribuir para la generación de empleo y utilidades en su empresa, 3) el 53 por ciento está de acuerdo que ha contribuido en el incremento en ventas, y 4) el 47 por ciento está de acuerdo en que el programa ha contribuido en la mejora del producto y servicio, así como ha sido de ayuda para la creación de su empresa, en contraste con los empresarios del semestre Enero – Mayo de 2010, 1) el 35 por ciento está de acuerdo en que el programa SERCREA+ ha contribuido para la creación y desarrollo sostenible de la empresa, 2) el 30 por ciento está de acuerdo en que puede contribuir para la generación de empleo y utilidades en su empresa, 3) el 45 por ciento está de totalmente de acuerdo que ha contribuido en el incremento en ventas, 4) el 65 por ciento está de totalmente de acuerdo en que el programa ha contribuido en la mejora del producto y servicio, y 5) el 60 por ciento mencionó que está totalmente de acuerdo que ha sido de ayuda para la creación de su empresa. La respuesta de los empresarios ha tenido un incremento significativo en tres rubros, a) incremento en ventas, b) ayuda para la mejora de su producto y servicio, y c) ayuda para la creación de su empresa. Por lo que tiene un mayor impacto en la hipótesis 5 del proyecto de investigación.

Continuando con los resultados, se encontraron los siguientes hallazgos estadísticos para este proyecto de investigación en relación a las hipótesis planteadas en esta investigación:

1. Los rubros enfocados al Club de Empresarios y la generación de empleo a partir de la

contribución del Programa SERCREA+ con variables independientes por lo tanto la hipótesis 2 y 4 no están relacionadas, es decir que dentro del Club de Empresarios no tiene un impacto en la generación de empleos dentro de los proyectos emprendedores.

2. Así mismo, en los rubros enfocados al Club de Empresarios y la creación y desarrollo de empresas sostenibles a partir de la contribución del Programa SERCREA+ no son variables que muestren una relación. Por lo tanto, el Club de Empresarios no tiene un impacto significativo para la creación y desarrollo sostenible de las empresas.

3. Sin embargo, para los casos de Club de Empresarios e incremento en las ventas a partir de la contribución del Programa SERCREA+ si existe una relación entre las variables por lo que el impacto que se puede tener en las ventas de las empresas gracias a los consejos y experiencias vividas por otros emprendedores es muy significativo.

4. Así mismo, los rubros generación de empleo a partir de la contribución del Programa SERCREA+ y la creación y desarrollo de empresas sostenibles con apoyo del programa también están relacionadas. Es decir, que el programa cuando está contribuyendo a que las empresas sean sostenibles a lo largo del tiempo, esto permite que se generen empleos para los emprendedores sociales.

5. Además, los casos de incremento en las ventas y generación de empleo a partir de la contribución del Programa SERCREA+ también muestra una dependencia entre las variables, por lo tanto los proyectos emprendedores que formen parte del programa al incrementar las ventas de sus productos y servicios por medios de las buenas prácticas del programa se vincula con una generación de empleo para las empresas.

6. Finalmente, en los incremento en ventas y creación y desarrollo sostenible de la empresa a partir de la contribución del programa SERCREA+ son variables relacionadas, es decir que al interior del programa se establecen los parámetros adecuados para la sostenibilidad de los proyectos emprendedores y esto impacta con un incremento en las ventas de los producto y/ servicios de la empresa. Por lo tanto, se podrían hacer las siguientes declaraciones:

- Las buenas prácticas al interior del Club de Empresarios es un factor que propicia el incremento en ventas de las empresas.
- La búsqueda por generar empresas sostenibles en el tiempo es un factor para generar empleo.
- El incremento de las ventas en las empresas propicia la generación de empleo.
- Tener empresas sostenibles en el tiempo es un factor para incrementar las ventas de

los productos y servicios de la empresa.

Así mismo, se establece lo siguiente para las hipótesis de este proyecto de investigación:

Hipótesis 1: El éxito del Programa SERCREA+ puede ser extendido a todos los municipios que conforman el estado de Querétaro, sin embargo por recomendación de los expertos en pobreza y basaos en el Plan Estatal de Desarrollo se puede iniciar con los municipios de Corregidora, o bien, San Juan del Río. Por lo tanto, se acepta la hipótesis.

Hipótesis 2: La creación de un grupo de apoyo (Club de Empresarios) es fundamental para la creación y desarrollo de empresas. En este caso solo se puede enfocarse para el incremento de las ventas de los productos y servicios de las empresas.

Hipótesis 3: El Programa SERCREA+ tiene un impacto positivo para la región de Querétaro. Con base en los resultados analizados muestran que tiene una relación con el incremento en ventas y creación y desarrollo sostenibles de la empresa por lo tanto se acepta la hipótesis. Es importante señalar que esta declaración es independiente a la respuesta del caso 11 por parte de que los empresarios consideraban generar empleo a corto plazo sin la incidencia del Programa SERCREA+.

Hipótesis 4. El Programa SERCREA+ es fundamental para la creación y desarrollo sostenibles de los proyectos emprendedores, de igual forma se vincula con el incremento en ventras y generación de empleo por lo tanto se acepta.

Hipótesis 5. El programa SERCREA+ mejora la cantidad de ingreso de los participantes, en este caso ese variables tiene una dependencia con las otras hipótesis por lo tanto se acepta.

Se considera en futuras líneas de investigación el apartado de Aceleración de Microempresas sociales que sería la cuarta etapa natural del ciclo de creación de las empresas: 1. Preincubación, 2. Incubación, 3 Post Incubación y 4 Aceleración. Será entonces interesante conocer el impacto del Programa SERCREA+ para empresas con más de 2 años de haber iniciado operaciones y que ya hayan terminado el proceso natural de los 4 semestres al interior del programa. Así mismo, se considera relevantes investigar el impacto que tendrán el Club de Empresarios en el apoyo para la creación de nuevos negocios, es decir que los emprendedores que acuden a las sesiones regularmente en un futuro actúen como Mentores de otros nuevos emprendedores sociales para iniciar un nuevo proyecto de empresa.

Finalmente, una tercer línea de investigación sería la posibilidad de implantar el Programa SERCREA+ en otros municipios de otros Estados de México, ya que existe la posibilidad de hacerlo siempre y cuando una institución educativa este interesada en apoyar a nuevos emprendedores sociales, en este caso se puede realizar por medio de la redes de incubadoras de empresa, o bien, por instituciones de nivel media superior.

Se observa que el proceso de creación de una empresa no debe de verse como un elemento aislado sino como un eslabón más dentro de la cadena de valor para la formación empresarial. Es necesario orientar a los empresarios a culminar cada etapa del programa “SERCREA+” para el aseguramiento de la calidad empresarial, con la finalidad de que los nuevos empresarios sean capaces de enfrentar los retos y necesidades del mercado actual.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1978): *Organization Learning: A Theory of Action, Perspective*, Reading, MA: Addison - Wesley.
- BANCO MUNDIAL (2009). *Analysis of the Information, Monitoring, and Evaluation Guidelines of the Programs in the Public Federal Administration Poverty and Gender Unit. Poverty Reduction and Economic Management Latin America and the Caribbean Region. Report No. 47869-MX Banco Mundial México.*
- BANCO MUNDIAL (BM) (2009). *Mexico Improving Productivity for the Urban Poor, Poverty and Gender. Unit Poverty Reduction and Economic Management Latin America and the Caribbean Region. Report No. 47927-MX.*
- BARRÓN, L. y TREJO, G. (1995): *La pobreza en México: La paradoja de la política social.*
- BOLTON, E. y THOMPSON, W. (2004): *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique.* Elsevier.
- BORNSTEIN, D. (2004). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas.* Oxford University Press, USA. 2007.
- BUECKMAN R., MUÑIZ, E. y ROMERO, R. (2007): *Manual de Mentor: nuevos empresarios con sentido social.* SEDESOL.
- BROWN, E. y DEWEY, R. (1991): *Organizational learning and communities - of-practice.* Institute of Management Sciences: 49-52.
- CASERO, A. (2004): *La pobreza y la seguridad alimentaria sostenible en zonas Marginadas de Burundi,* Universidad Politécnica de Madrid CFAME.

- CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL (CONEVAL) (2007): *Informe Ejecutivo de Pobreza México para diagnóstico del Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012*.
- CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL (CONEVAL) (2008 y 2009). Evolución de la pobreza en México.
- CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL (CONEVAL) (2008), Metodología de Medición Multidimensional de la pobreza, Querétaro, [www.coneval.gob.mx](http://www.coneval.gob.mx)
- CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL (CONEVAL). (2009). Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México. Recuperado el 7 de febrero de 2009, de [http://www.coneval.gob.mx/contenido/med\\_pobreza/8803.pdf](http://www.coneval.gob.mx/contenido/med_pobreza/8803.pdf)
- CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL (CONEVAL) (2009). Reporta Coneval Cifras de Pobreza por Ingresos 2008. Recuperado el 10 de enero de 2010, de [http://www.coneval.gob.mx/coneval2/htmls/sala\\_prensa/HomeSalaPrensa.jsp?id=estimaciones\\_de\\_pobreza\\_por\\_ingresos\\_2008](http://www.coneval.gob.mx/coneval2/htmls/sala_prensa/HomeSalaPrensa.jsp?id=estimaciones_de_pobreza_por_ingresos_2008)
- CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL (CONEVAL) (2009). Evolución de la Pobreza 1992-2000. Recuperado el 5 de mayo de 2010, de [http://www.coneval.gob.mx/contenido/med\\_pobreza/3494.pdf](http://www.coneval.gob.mx/contenido/med_pobreza/3494.pdf)
- CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL (CONEVAL) (2009). Medición de la Pobreza. Recuperado el 10 de junio de 2009, de [http://www.coneval.gob.mx/contenido/info\\_public/5919.pdf](http://www.coneval.gob.mx/contenido/info_public/5919.pdf)
- CHIFFLET, G. (2008). Uno de los productos que más crece en América Latina es la pobreza. Mundo. Recuperado el 31 de septiembre de 2009, de [http://www.reluita.org/internacional/crece\\_pobreza.htm](http://www.reluita.org/internacional/crece_pobreza.htm)
- DAVENPORT, H. (1992): *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*.
- DEWEY, J. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization, Developments in theory and practice*. SAGE Publications: 78 -86.

- FONTELA, E. GUZMÁN, J. y SANTOS, J. (2006): *The Art of Entrepreneurial Foresight. Foresight*. Universidad Antonio de Nebrija. Pag.16.
- GARCÍA, A. (2003): *Condiciones de la migración en las zonas rurales pobres del Estado de Querétaro*. Primer Coloquio Internacional, Migración y Desarrollo: transnacionalismo y nuevas políticas de integración.
- GARCÍA, M. (2004): *Aportes del Capital Social a la Superación de la Pobreza Una Alternativa para México*. Razón y Palabra.
- GILL, I. M. y BEATY, L. (1992): *Action Learning, A Practitioner's Guide*. Kogan: 17-161.
- GOLEMAN, D. (2006). *Primal Leadership: Learning to Lead With Emotional Intelligence*.
- GONZÁLEZ, R. (2009, agosto 20). Existen en México 54.8 millones de pobres, 51% de la población. *La Jornada*. Recuperado el 11 de abril de 2010, de <http://www.jornada.unam.mx/2009/08/20/index.php?section=economia&article=024n1eco>
- GUZMÁN, J. y SANTOS, J. (2001b): *The booster function and the entrepreneurial quality: an application to the province of Seville*. *Entrepreneurship and Regional Development* (211 – 228).
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*
- IAN MCGILL, I. y BROCKBANK, A. (2004): *The Action Learning Handbook*. London: Routledge Palmer.
- IMAI, M. (1986). *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success by*.
- KAKWANI, NERI y SON (2006): *Pro-Poor Growth and Social Programmes in Brazil*, Economics Working Papers (Ensaio Economicos da EPGE) 639, Graduate School of Economics, Getulio Vargas Foundation (Brazil)
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*.
- LÓPEZ, G. y WALTON, M. (2004): *Poverty in Mexico: An Assessment of Conditions, Trends and Government Strategy*. Document of the World Bank.
- MILLER, S. M. y ROBY, P. (1971). *Poverty: Changing Social Stratification*, in Townsend. Ed., *The Concept of Poverty*, London, Heineman.

- OGUZ, F. (2000): *The world of the entrepreneur: An interpretive essay on the nature of entrepreneurial learning*. Unpublished 9961529, George Mason University, United States
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN ECONOMICA Y DESARROLLO (OCDE). (2008): *Perspectiva del empleo 2008, ¿Cómo se sitúa México? Organization for economic co-operation and development*.
- RAFFO, C., LOVATT, A., BANKS, M., y O'CONNOR, J. (2000): *Teaching and learning entrepreneurship for micro and small businesses in the cultural industries sector*. Education and Training, 42(6): 356.
- REVANS, R. (1983): *ABC of Action Learning*. Chartwell-Bratt, Bromley.
- RIDLEY-DUFF, R. (2007): *Social Enterprise as a socially rational Business*. Sheffield, UK. International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research. Vol. 14 Iss: 5, pp.291 – 312.
- ROWNTREE, S. (1901): *Poverty: A Study of Town Life*. International Journal of Epidemiology.
- SÁNCHEZ, E. (2006): *SER +, Una visión revolucionaria sobre el éxito en las pequeñas empresa*".
- SAIZ, J. M. (2004): *Claves para un nuevo mercado de trabajo. Una aplicación a la Unión Europea, Alicante (España)*: Editorial Club Universitario.
- SAIZ, J. M. (2008): "El ordoliberalismo vs el ALBA como modelo de desarrollo para América Latina", en SAIZ, J.M. (Dir.): *Integración económica y desarrollo social. Reflexiones ante los retos del siglo XXI*, Madrid (España): Ediciones FIEC, pp. 33-60.
- SEN, AMARTY (1981): *Poverty and famines. An essay on entitlement and deprivation*, Clarendon Press, Oxford.
- SEN, AMARTYA (1998): *Sobre conceptos y medidas de pobreza, en Comercio Exterior*. Bancomext, 4: 317 y 318.
- SEN, AMARTYA (2000): *Desarrollo y libertad*, Barcelona. Planeta.
- SENGE, P. (2006): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*.
- SULLIVAN, R. (2000): *Entrepreneurial learning and mentorin*". International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, 6(3). Vol. 6 No.3, pp.160-75.

- THOMPSON, J. (2006): *Enabling entrepreneurs, Maximising Effectiveness in Advising, coaching, mentoring and Incubating New Businesses*. University of Huddersfield.
- TORRES, LUIS FELIPE (2005). *Apuntes de proyecto Club de Empresarios*. Tecnológico de Monterrey Campus Querétaro.
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM (UNDP) (2009). Human Development Report (HDR) 2009. Recuperado el 1 de enero de 2010, de <http://hdr.undp.org/>
- WALTER, S. (1939): *Statistical method from the viewpoint of quality control*. The Graduate School, the Department of Agriculture.
- WALTON, M. y DEMING, E. (1992): *The Deming Management Metho*”.
- WENGER. (1998): *Communities of Practice, Learning, meaning and Identity*. Cambridge University Press.: 3-14.