

Peralta, M. 2017. La feria: de la competencia a la cooperación. *Red Sociales, Revista del Departamento de Ciencias Sociales, Vol. 04 N° 06: 14-25.*

LA FERIA: DE LA COMPETENCIA A LA COOPERACIÓN

Mónica Peralta

Departamento de Ciencias Sociales
Universidad Nacional de Luján
monica_peralta@hotmail.com

RESUMEN

La Feria de Emprendedores del Centro Regional San Miguel, nació como una posibilidad de aprendizaje experiencial de los talleres de capacitación para sus integrantes en la Incubadora de Organizaciones Socio Productivas del Observatorio Permanente de Organizaciones Sociales (OPOS). La Feria, la Incubadora y OPOS, los tres proyectos de extensión de la Universidad Nacional de Luján (UNLu), surgieron en el marco de la Economía Social y Solidaria (ESS). Este artículo explora cómo la ESS guió la búsqueda de otras prácticas basadas en los valores de cooperación, solidaridad y respeto. Uno de los objetivos de la Incubadora fue la aplicación de dichos principios en la creación de una red de emprendedores. El desafío fue crear una Feria basada en la cooperación donde la competencia surge como la relación natural. Este trabajo desarrolla la experiencia y los resultados llevados adelante en este espacio de comercialización.

Palabras clave: Incubadora – Dirección por Valores - Competencia - Cooperación

THE FAIR: FROM COMPETITION TO COOPERATION

ABSTRACT

The Entrepreneur Fair of the San Miguel Regional Centre was conceived to provide experiential learning through training workshops for the members of the Incubator of Socio-Productive Organizations, which is part of the Permanent Observatory of Social Organizations (OPOS). The Fair, the Incubator, and the Observatory comprise three projects of the National University of Lujan (UNLu), which emerged within the framework of Social and Solidarity Economics (ESS). This paper explores a specific case of how ESS guided the search for other practices based on the values of cooperation, solidarity and respect. One of the objectives of the Incubator was the application of these principles to the creation of a entrepreneurs' network. This work develops the experience and the results carried out in this space of commercialization, and show the challenge to create a Fair based on cooperation where competition emerges as the natural relationship.

Keywords: Incubator – Value Driven Leadership - Competition – Cooperation

1. Introducción

El año 2001 produjo una discontinuidad en el proceso económico, político y social, generando consecuencias insospechadas que crearon nuevos escenarios. En este marco nació el Proyecto de Extensión “**Vinculación Sociedad Civil, Gobierno Local, Ámbito Privado y Universidad. Red de Mesas de Diálogo**” Diversas fueron las problemáticas que se trabajaron en estas actividades, la falta de presencia de los gobiernos locales, educación, salud, desempleo.

En el año 2003 y 2004, surgieron las *primeras demandas* de las organizaciones en relación al tema de emprendimientos. Para acceder a los fondos era necesario completar formularios interminables, con vocabulario técnico, y requisitos que escapaban a los saberes de aquellos emprendedores. Se trabajó en proyectos Manos a la Obra¹, y emprendimientos productivos, para comedores comunitarios.

El “**Observatorio Permanente de Organizaciones de la Sociedad Civil**” surge en la convocatoria que hiciera el Ministerio de Educación y Cultura en su Programa “Puentes entre la universidad y la sociedad”, en el año 2007, presentando el Proyecto denominado: “**Observatorio permanente de las organizaciones socio-productivas de la sociedad civil – El papel de la mujer**”. Hoy se encuentra trabajando con las organizaciones socio

¹ Los Proyectos Manos a la Obra, fue una línea de subsidios del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación para emprendedores que permitían adquirir máquinas y herramientas.

comunitarias de los Municipios de San Miguel, José C. Paz y Malvinas Argentinas, mediante Talleres de participación popular tanto en la UNLu, Sede San Miguel, como en los Barrios.

Las experiencias llevadas a cabo y que hoy se siguen implementando, hicieron visibles *iniciativas creativas tanto sociales como productivas.* (Sarka, Eva 2007)

En el año 2009 se comenzó a dar respuesta a los requerimientos de los emprendedores a través del proyecto “**Jóvenes como protagonistas del cambio, un desafío entre todos**” (por una convocatoria de la universidad) que constaba de siete sub proyectos como posibilidad de integración de los jóvenes, de los cuales dos se relacionaban con trabajo, uno, como buscar el primer empleo y el segundo generar emprendimientos. Se crearon talleres denominados “Emprender: un trabajo diferente” para capacitar estudiantes de las carreras que se dictaban en el Centro Regional, donde pudieran ampliar su futuro profesional, para asesoramiento en este tema y luego trabajar con emprendedores del Observatorio.

Esta experiencia mostró el compromiso de los estudiantes, que generó un espacio de confianza entre ellos y los emprendedores. El acercamiento facilitó detectar las dificultades concretas que enfrentaban estos últimos cotidianamente, no solo en este nuevo trabajo, sino también a nivel personal y social. Así se reconoció la necesidad de un acompañamiento más sostenido en el tiempo para posibilitar un desarrollo no solo del emprendimiento sino también de estos trabajadores que buscaban resolver su situación de desempleo por ese medio.

Más del 70% de las empresas entrantes al mercado en un año dado, *muere* antes de cumplir 10 años. En el caso de *emprendimientos iniciados por desempleados* o personas en estado de vulnerabilidad, es aún mayor por falta de capacitación y muy baja inversión de capital inicial.

Los niveles de competencia agresiva que ofrece la *economía capitalista* y las producciones a escala dejan fuera del mercado toda iniciativa de negocios que no posea una fuerte inversión en capital, sobre todo si carece de una red importante de contactos (Kantis, 2001)

El aislamiento de los emprendimientos, les quitaba toda posibilidad de acceso a *redes* que podrían ayudarlos dado que por su tamaño nunca podrán competir en condiciones de igualdad ante emprendimientos de mayor envergadura que buscaban vender en el mismo mercado. Por ello se buscó la posibilidad de una mirada diferente a través de la *Economía Social*, donde el foco no está puesto en el capital sino en las personas.

La **Incubadora de Organizaciones Socio Productivas** surgió en el año 2011, como un proyecto de Extensión también aprobado por el Ministerio de Educación, donde se formalizó el acompañamiento sostenido de capacitación a emprendedores, la formación de

una red entre los mismos y el desarrollo de su iniciativa productiva. Fue consecuencia de dicho espacio que se creó la **Feria de Emprendedores**, aprobado en 2016, por la convocatoria de Extensión Universitaria, UNIVERSIDAD, CULTURA Y SOCIEDAD, de la Dirección Nacional de Desarrollo y Voluntariado Universitario (SPU) del Ministerio de Educación y Deportes.

La Feria de Emprendedores fue un espacio de aprendizaje experiencial en el que los emprendedores podrían poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Incubadora, acercándose a un mercado particular, la comunidad universitaria del Centro Regional San Miguel. Comenzó a funcionar en el 2015.

Este trabajo pretende mostrar la experiencia, la metodología utilizada y los resultados alcanzados a partir de los intercambios en las distintas actividades realizadas.

2. Estado de la cuestión

Para el diccionario de la lengua española, emprendedor es el que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras.

Dice Shapero (1984) que hay factores de desplazamiento, y éstos llevan a que las personas cambien su trayectoria de vida, propiciando la creación de empresas, tales como la pérdida de empleo o las migraciones.

Carsrud & Brännback (2011) plantean que hay emprendedores por necesidad, y que se ocupan evitando el fracaso, ya que podría implicar hambre, su motivación es la subsistencia de ellos y su familia.

Afirma José Luis Coraggio (2014), la Economía Social y Solidaria se relaciona a la reproducción y desarrollo de la vida; para esta, el sistema económico debe basarse en la solidaridad y la complementariedad, dejando de lado la competencia.

Luis Razeto (1997) describe a la economía solidaria, como aquella en la que la solidaridad se presenta en la producción y la distribución, siendo un factor poderoso y que genera una alta productividad.

Salvador García (2011) expresa, *“cualquier proyecto humano y, por tanto, toda empresa, se gobierna, lidera y gestiona basándose en la coherencia respecto a determinados valores o reglas de juego, que tienden a considerarse orientadores, cohesionadores y legitimadores de su acción”*, continúa diciendo que esto no es nuevo, porque en los '60 Chester Barnard, hablaba del papel del líder como orientador de valores, Shein en el año '88 como nucleares de la cultura y Peters, en 1994 desarrolla los valores compartidos de la empresas excelentes. Salvador García, dice que la DpV pone el centro en la persona, que compartir los valores organizacionales se convierte en una ventaja competitiva. Finalmente dice textualmente Salvador García:

“En definitiva, la dirección por instrucciones y la dirección por objetivos no participativas que todavía impregnan intensamente el pensamiento organizativo son ya mecanismos obsoletos para enfrentarse flexiblemente y aprender a sobrevivir –y aún más para vivir– en un mundo cada vez más complejo, homogeneizador y deshumanizante. Deshumanizante en el doble sentido de restringir la capacidad humana de libertad de elección creativa y de hacerlo de manera asfixiante de los valores éticos y emocionales. Ante esta abrumadora influencia del entorno, la posibilidad de adoptar una dirección por valores (García y Dolan, 1997) supone hoy en día un interesante atrevimiento emprendedor y ético”

Refiriéndose a la confianza, Rafael Echeverría (2011) expresa que es necesaria en todo sistema social, aunque esté restringida en determinados niveles, que expande la capacidad de acción y que esta la retroalimenta, así la acción puede aumentarla o disminuirla.

Para Stephen Covey (2008), la confianza se relaciona con dos aspectos: carácter y competencia. Mientras que el primero comprende las características personales como la integridad y motivación, el segundo abarca las competencias y habilidades.

Schiavo y López, (2013) dicen de la confianza:

“En organizaciones en las que la información se comparte abiertamente, los errores se consideran como parte del aprendizaje, la responsabilidad y el compromiso son la regla, la cultura es innovadora y creativa, priman la lealtad, la transparencia y la sinceridad, se conversa con respeto y autenticidad aún sobre los temas más difíciles”

Peter Senge, (2010) en la V Disciplina dice de las organizaciones inteligentes, o que tienen la capacidad de aprender, que desarrollan y practican cinco disciplinas simultáneamente. Dos individuales y dos grupales. Entre las dos primeras, el dominio personal, que facilita alcanzar la visión desarrollando las habilidades necesarias para tal fin, y los modelos mentales, que son los supuestos profundamente arraigados que influyen en nuestro modo de entender el mundo, no somos conscientes, ni de su existencia ni como nos afectan.

Las disciplinas grupales requieren la construcción de una visión compartida, lo que implica compartir una imagen del futuro deseado, y el aprendizaje en equipo. Esta disciplina se basa en el diálogo, haciendo conscientes los modelos mentales, y

suspendiéndolos para poder entrar en un pensamiento conjunto. Se logran percepciones que individualmente no se alcanzan.

La quinta disciplina es el pensamiento sistémico, es un marco conceptual, que permite visualizar los patrones totales, facilitando su modificación.

“Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla”

Gaviria Arango, Juan Camilo, 2011 indica que:

“El concepto de cooepetencia surge en los planteamientos relacionados con los clusters y las redes empresariales, en donde empresas con características similares fortalecen sus relaciones para desarrollar mayores niveles de eficiencia o alcanzar objetivos que individualmente serian difíciles de lograr, especialmente en el caso de las pymes. Es fundamental que el Estado desarrolle las relaciones y la conformación de iniciativas de asociatividad que permitan que la fluidez y los vínculos entre empresas, instituciones gubernamentales, financieras, universidades, centros de investigación, entre otros; para promover la integración de esfuerzos, la fluidez de información y el acceso a tecnologías, mejores posiciones competitivas”

El objetivo central de la Incubadora fueron los emprendedores, no su actividad económica o social, ya que se buscaba que a través del trabajo asociativo se lograra el desarrollo de aquellos como personas. El sostenimiento del emprendimiento fue la posibilidad que tuvo cada integrante de trabajar en el desarrollo personal permitiendo a cada uno ir conformando su propia autonomía.

La visión compartida fue la creación de un espacio que permitiera crear prácticas de la Economía Social y Solidaria, se trabajó desde los valores de respeto, cooperación y solidaridad.

Nuestra hipótesis de trabajo fue que “las organizaciones que aprenden favorecen espacios de creatividad, necesaria para el fortalecimiento de los emprendedores”, así se desarrolló un trabajo en equipo con ellos, generando la posibilidad de crear conjuntamente; donde se favoreciera el desarrollo de los aportes de cada uno, para facilitar nuevas soluciones a los problemas que se presentaran a estas iniciativas con escaso capital, valorizando saberes y experiencias que enriquecieran los recursos económicos de los emprendedores.

3. Materiales, datos y métodos

La metodología fue trabajo en taller en la Incubadora, compartir saberes y experiencias, y entre todos los integrantes tanto emprendedores como facilitadores. La Feria, en cambio, se basó en el aprendizaje experiencial, en la programación de actividades, que éstas se experimentaran en un espacio comercial concreto, y sobre las que se reflexionara para mejorar en cada encuentro.

Trabajamos con una visión común de generar un espacio de la economía social desde prácticas concretas, como la valoración del trabajo a través del precio de los productos, o la búsqueda de alternativas de cooperación dejando de lado la competencia, a pesar de producir los mismos productos.

El diálogo fue utilizado como medio para el aprendizaje en equipo en las reuniones previas a la Feria (en adelante pre-feria). En dichas reuniones los emprendedores conversaban utilizando estrategias ganar-ganar, para lograr acuerdos que constituirían el reglamento de la feria siguiente. Dichos acuerdos solo fueron para ese evento comercial, propiciando la posibilidad de modificarlo en la próxima pre-feria, si los resultados alcanzados no eran los esperados. Aquí privilegiamos aprender de los errores; saber que los acuerdos no eran permanentes generó la posibilidad de aprender a tomar decisiones conjuntas y valorar el error como posibilidad de aprendizaje; además, facilitó el ceder en el momento de tomar la decisión. La reflexión se alimentó de la experiencia y los aprendizajes previos.

En la Incubadora trabajamos en el desarrollo de la confianza desde los talleres, compartiendo información, con una cultura que facilitara la creación y la innovación, las conversaciones en los distintos ámbitos basadas en el respecto, así se creó el marco para que en las preferías proliferara, el diálogo y el aprendizaje del error.

4. Descripción y análisis de resultados.

Los resultados que se presentan se vinculan con el fortalecimiento y desarrollo de los espacios propuestos en los proyectos, tanto de la Incubadora como de la Feria.

La Incubadora consistió en capacitaciones quincenales, mientras que las ferias fueron mensuales (esta llevaba una reunión previa una semana antes de cada feria)

Si bien la Incubadora en sus inicios contaba con diez emprendedores, su crecimiento fue muy rápido: en menos de un año, ya contaba con cuarenta emprendimientos productivos que beneficiaban a más del doble de familias emprendedoras, ya que muchos eran asociativos. En los dos años siguientes el número bajó, no pasaban los quince emprendedores, situación que se sostuvo por dos años.

Los proyectos de extensión dependen su desarrollo de las vinculaciones con la comunidad en la que está inserta, así diversos factores afectan los resultados de estos proyectos, las elecciones, la situación económica, el trabajo y difusión por parte de las organizaciones sociales, entre otros.

Pero a partir del 2014 la situación se modificó: el número de emprendedores comenzó a aumentar sostenidamente, de un máximo de quince emprendedores se pasó a un promedio de veinte, hasta llegar a 2017 con un número de cuarenta emprendimientos en el Centro Regional.

También creció el número de integrantes del equipo de trabajo, comenzando con diez, había descendido a cinco (número suficiente para la cantidad de emprendimientos) Actualmente el equipo está constituido por veinte integrantes, entre estudiantes, graduados y docentes, de las carreras de Administración, Trabajo Social y Educación.

En el 2016 se constituyó una red de incubadoras que incluían la del Observatorio, la INCEI (Incubadora de Empresas Innovadoras UNLu) que funcionaba en San Miguel desde el 2014 y la Incubadora Municipal, San Miguel Incuba. En 2017 esa red se amplió por el proyecto de Vinculación Tecnológica “Feria Organizada de Emprendedores de la Economía Social y Solidaria” para fortalecer con una Incubadora una Feria itinerante que se llevaba a cabo desde el 2016 en distintos barrios de José C. Paz. También se ha comenzado a trabajar con una feria de San Miguel, reciente, que, integrándose a la red, se espera pueda fortalecerse gracias al intercambio de experiencias.

La Feria comenzó a funcionar en 2014. El primer año costó mucho, ya que no todos los emprendedores incubados elegían ésta como un canal de comercialización. El 2015 comenzó a crecer, y pasó de diez emprendimientos a un promedio de cincuenta emprendedores a fines de 2016. Para Navidad, cinco emprendedores participaron del Paseo de Compras de San Miguel, en la plaza de dicho partido, aprobando la evaluación para participar de dicho espacio.

Para el 2017, diez emprendimientos dejaron esta Incubadora ya fortalecidos. De ellos, cuatro decidieron seguir adelante solos, entendiendo que cuentan con las herramientas para hacerlo. Los seis emprendimientos restantes pasaron a la INCUEI en búsqueda de capacitación en área de innovación tecnológica.

5. Resultados obtenidos

Entendemos que los resultados obtenidos se pudieron alcanzar, en gran parte, por la aplicación de la aplicación de la V Disciplina y la Dpv.

Trabajar con cada disciplina ha permitido que la Incubadora pueda ser un espacio de aprendizaje para los emprendedores, pero también para los integrantes del equipo, y ha permitido responder a otros requerimientos de la comunidad sobre el tema de

emprendedorismo, tal el caso de la generación de redes con otras incubadoras, vinculándonos con el Municipio inclusive.

Entendemos que, tal cual afirma Salvador García (2011), los resultados reflejan el compromiso, la motivación y la iniciativa creativas de los integrantes de la Incubadora, la participación de las capacitaciones, la asistencia a las preferías, el cumplimiento de los acuerdos logrados, entre otros varios ejemplos.

Consideramos que la DpV es útil para alcanzar los objetivos de la Incubadora, justamente por su sentido humanista, centrado en valores, para alcanzar una visión compartida: crear y sostener espacios de la economía social y solidaria.

Si bien se utilizó el concepto de confianza por su vinculación con la acción, según lo plantea Echeverría, la DPV lo considera un valor nuclear, para asegurar en el espacio creado, la libertad, integridad y coherencia; desde esta perspectiva, la organización se basa en la confianza en el ser humano. El desarrollo de confianza en el equipo se planteó desde la confianza en los saberes de cada integrante, y rápidamente se pudo observar como los emprendedores cambiaron sus actitudes en relación a las recetas, y fórmulas “secretas”; cuando la información se comparte, rápidamente los emprendedores comenzaron a revelar sus experiencias.

6. Conclusiones

Si bien el objetivo de la Incubadora, a través de los distintos proyectos, fue el desarrollo de los emprendedores y no de sus iniciativas, esto se está logrando, ya que muchos de los emprendedores están superando su carencia de capital. El desafío de ambos espacios (la Incubadora y la Feria) fue lograr sostener los valores del Observatorio en los mencionados proyectos.

En la Incubadora, se utilizó como herramienta la creación de una visión compartida para la misma, a través de la economía social y solidaria, basada en los valores del Observatorio (respeto, cooperación y solidaridad). Las actividades de intercambio, de experiencias compartidas y la transmisión de información, llevaron a que rápidamente se generara un ambiente de confianza y solidaridad. Esto favoreció los resultados donde los emprendedores pudieron aplicar rápidamente los saberes adquiridos a sus emprendimientos. Uno de los factores que favoreció esta experiencia fue que varios trabajaran en el mismo rubro (alimenticio, textil, regalería, reciclados, etc. Pero era justamente esta similitud la que se convertía en un inconveniente en el momento de la comercialización. Varios emprendedores con los mismos productos compartirían el espacio comercial.

La idea que un productor elaborara el mismo bien que otro nos trajo desde la experiencia, la idea de competir; los clientes que gana un emprendedor, son los que pierde el otro. Esta idea tradicional de mercado ha llevado a que las empresas busquen estrategias

para obtener lugares en los que unos ganan, arrasan y destruyen a los otros productores. Crear y consolidar la Feria fue a partir de la idea de cooperación; esto no es nuevo para las empresas: ya lo están usando cuando hablan del concepto de coopectencia, en la que se combina competencia con cooperación. (Cárdenas García, 2015)

La tarea fue crear estrategias ganar-ganar, no solo para aprovechar oportunidades, sino como un modo de consolidar las relaciones, a la vez de fortalecer un espacio que beneficie a todos sus integrantes; ya no combinar competencia con cooperación, sino ofrecer productos del mismo rubro, cooperando para generar las mejores propuestas para los consumidores a fin de lograr la mejor satisfacción de sus necesidades, y que, finalmente, todos los productores salieran beneficiados.

La herramienta principal fue la prefería, donde se reunieron grupos que pertenecían a los mismos rubros, y entre todos acordaban qué y cómo los iban a presentar, con el objetivo de generar diálogo para que todos participaran, y pudieran buscar alternativas conjuntas si sospechaban que alguna propuesta pudiera generar alguna competencia.

Cuando un aprendizaje como competir está tan arraigado en nuestros modelos mentales, es necesario experimentar y reflexionar sobre los resultados, para ir perfeccionando dichas prácticas. Esta metodología se da principalmente en el ejercicio de las actividades de la Feria donde quienes debieran competir (por la naturaleza de sus productos y/o por pertenecer al mismo rubro), en realidad generan intercambios principalmente de experiencias y comparten datos de proveedores, técnicas de producción y comercialización, como consecuencia del trabajar juntos en el espacio de La Feria.

Durante las vacaciones de verano, período en los que los emprendedores no participan de las actividades en la universidad, éstos permanecieron en contacto, compartiendo actividades en otras ferias, siguieron participando juntos, aunque eran competidores, y cuatro de ellos se han asociado para atender a clientes determinados, es decir, son emprendedores independientes, pero socios para atender a un cliente que pide un producto específico.

Estos comportamientos nos hacen concluir, que las prácticas de la Feria de Emprendedores, se replican más allá de este espacio. Decimos que es cooperación y no coopectencia, porque si así fuera, los emprendedores cooperarían en la Feria de Emprendedores de la UNLu, y serían competidores en las demás; los mencionados hechos revelan que esos comportamientos se siguen sosteniendo aún en otros espacios de comercialización

Referencias bibliográficas

LIBROS

Covey, Stephen M.R., (2008): El factor confianza. El valor que lo cambia todo, 1era Edición, Paidós, Buenos Aires.

Echeverría, Rafael (2011): La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación, 8va Edición, Granica, Buenos Aires.

García, S. y Dolan, S. (1977): La Dirección por Valores Mc- Graw Hill España

Senge, Peter (2010): La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, 6ta Edición, Granica, Buenos Aires,

DOCUMENTOS TOMADOS DE INTERNET

Cárdenas García, Maribel (2015): *Coopetencia Empresarial para Mipymes y empresas sin ánimo de lucro de Ocaña y su provincia, Norte de Santander* consultado el 7/5/2017 en <http://die.ufpso.edu.co/images/proyectos/gmGfvc.pdf>

Coraggio, José Luis (2014): *La doctrina económica dominante* consultado el 7/5/2017 en <http://www.vocesenelfenix.com/content/la-econom%C3%AD-social-y-solidaria-ante-la-pobreza>

García, Salvador 2011 Liderazgo y Valores. La Dirección por Valores (DpV): consultado el 7/5/2017 en http://cvirtual2.il3.ub.edu/repository/coursefilearea/file.php/1/mf/master0607/course-packages/sal_mgcss_1v/rec_pdf/es/GCSS_a2m3t4_2011_IL3.pdf

Gaviria Arango, Juan Camilo (2011): *Coopetencia y los modelos de asociatividad en Colombia*. Consultado el 7/5/2017 en <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2674>

Kantis Hugo (2002): *Empresarialidad en Empresas Emergentes. Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina* consulta el 7/5/17 en <http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/1481923.pdf>

Martínez Charria, M. M. & Victoria Victoria, J. (2013). *La transferencia de conocimiento interorganizacional para fomentar la innovación*. Santiago de Cali: Universidad Icesi. Tomado de <http://hdl.handle.net/10906/76385>

Marulanda Valencia, Flor Ángela (2015): *Una contribución a la comprensión de las motivaciones del emprendedor y su conexión con el emprendimiento MIPES del Valle de Aburrá* Universidad Nacional de Colombia Facultad de Minas, Área curricular de Ingeniería Administrativa e Ingeniería

Industrial Medellín, Colombia, consultado el 7/5/17 en <http://www.bdigital.unal.edu.co/49348/1/42774534.2015.pdf>

Razeto Migliaro, Luis: *El Factor C, la fuerza de la solidaridad en la economía*, consultado el 7/5/2017 en <http://www.luisrazeto.net/content/el-factor-c-la-fuerza-de-la-solidaridad-en-la-economia-entrevista>

Razeto Migliaro, Luis (1997): *El Factor C* consultado el 7/5/2017 en http://www.economiasolidaria.org/files/el_factor_c.pdf

Sarka Eva y Peralta Mónica (2013) *Incubadora de Organizaciones Socioproductivas: En búsqueda de nuevas prácticas* consultado el 7/4/ 12017 en

<http://www.unl.edu.ar/iberoextension/dvd/archivos/ponencias/mesa1/incubadora-de-organizaciones.pdf>

Schiavo Valeria y Andrea Lopez (2013): *Gestionando la CONFIANZA desde el Coaching Organizacional como medio de prevención de conflictos*, consultado el 7/4/ 2017 en <http://www.iadef.org/wp/wp-content/uploads/2013/05/2.10.-Gestionando-la-CONFIANZA-desde-el-Coaching-Organizacional-como-medio-de-prevenci%C3%B3n-de-conflictos.pdf>