



Universidad Autónoma del Estado de México

**Maestría en Agroindustria Rural, Desarrollo Territorial y
Turismo Agroalimentario**

**Modelo de negocio para una empresa social del sector de alimentos
y bebidas en Atlacomulco, México**

Trabajo Terminal

que para obtener el grado de

**Maestra en Agroindustria Rural, Desarrollo Territorial
y Turismo Agroalimentario**

Presenta

L. en T. Vianey González Hernández

Comité Tutorial

Dra. en C.E.A. Patricia García Hernández

Dr. en E.T. Gerardo Novo Espinoza de los Monteros

Dra. en A. Patricia Mercado Salgado

El Cerrillo Piedras Blancas, Toluca de Lerdo, Estado de México

Noviembre 2021

Resumen

La economía social (ES) se ha erigido como parte de la práctica de la economía que reproduce la vida e interrelaciona familias y organizaciones, mismas que desarrollan actividades copartícipes recíprocas y conveniencias mutuas (Roitman, 2016). La investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de negocio para una empresa social del sector de alimentos y bebidas en el municipio de Atlacomulco, Estado de México. Se plantea una investigación multimétodos bajo el enfoque mixto con un diseño no experimental; además este estudio es transeccional descriptivo, ya que se recolectaron datos del periodo que corresponde de enero 2020 a mayo 2021. Como resultado de la investigación se diseñó un modelo de negocio para una empresa social del sector de alimentos y bebidas en el municipio de Atlacomulco, Estado de México, el cual permitirá a los productores establecer un punto de venta para comercializar sus productos a través de un modelo que les ayude a elevar su competitividad. Se concluye que el diseño de modelo de negocio contribuye a la mejora de la calidad de vida coadyuvando en la reducción de la pobreza en Atlacomulco, Estado de México a través de la generación de empleos y el desarrollo económico. Asimismo, incrementa la participación en la cadena de producción, propicia una mayor relación hacia adelante y ofrece una alternativa nutricional a personas afectadas por enfermedades crónico-degenerativas.

Palabras clave: economía social, canvas social, emprendimiento social, modelo de negocio social.

Abstract

The social economy (SE) has emerged as part of the practice of the economy that reproduces life and interrelates families and organizations, which develop reciprocal partner activities and mutual convenience (Roitman, 2016). The objective of the research is to design a business model for a social enterprise in the food and beverage sector in the municipality of Atlacomulco, State of Mexico. The methodology is used under the mixed approach with a non-experimental design; A multi-method research is proposed, in addition this study is descriptive transectional, since data was collected for the period corresponding to January 2020 to May 2021. As a result of the research, a business model was designed for a social company in the food and beverage sector in the municipality of Atlacomulco, State of Mexico, which will allow producers to establish a point of sale to market their products through a model that helps them increase their competitiveness. It is concluded that the design of the business model contributes to the improvement of the quality of life, contributing to the reduction of poverty in Atlacomulco, State of Mexico through the generation of jobs and economic development. Likewise, it increases participation in the production chain, fosters a greater forward relationship and offers a nutritional alternative to people affected by chronic degenerative diseases.

Keywords: social economy, social canvas, social entrepreneurship, social business model.

Contenido	
Introducción	6
1. Revisión de literatura	8
1.1 Marco teórico y conceptual	8
1.1.1 Economía social	8
1.1.2 Empresa social	11
1.1.3 Comercio justo	14
1.1.4 Comercio incluyente	17
1.1.5 Modelo de negocio social	19
1.2 Marco referencial	23
1.2.1 Emprendimientos sociales	23
1.2.2 Certificaciones para emprendimientos sociales	25
1.3 Marco contextual de las empresas sociales en México	27
2. Planteamiento del problema	31
3. Justificación	32
4. Objetivos	34
4.1 Objetivo general	34
4.2 Objetivos específicos	34
5. Marco metodológico	35
5.1 Tipo, alcance y diseño de la investigación	35
5.2 Métodos	36
5.2.1 Diagnóstico participativo	36
5.2.2 Modelo de negocio	38
5.2.3 Plan de negocio	39
5.2.4 Zona de estudio	40
6. Resultados	42
6.1 Diagnóstico participativo	42
6.1.1 Motivación	42
6.1.2 Información secundaria	42
6.1.3 Identificación de actores, convocatoria y conformación del equipo	48
6.1.4 Procesamiento y análisis de la información recolectada	50
6.1.5 Priorización de problemas	58
6.1.6 Presentación de la información recolectada y validación del diagnóstico ..	60

6.1.7 Formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las iniciativas	61
6.2 Modelo de negocios	61
6.3. Plan de negocios	65
6.3.1 Descripción del proyecto	66
6.3.2 Estudio de mercado	74
6.3.3 Estudio técnico	92
6.3.4 Estudio administrativo	98
6.3.5 Estudio financiero	112
7. Discusión general	123
8. Conclusión general	126
Anexos	132

Índice de tablas

Tabla 1.1: Concepto de modelo de negocio.....	20
Tabla 1.1: Censo de empresas sociales en México	28
Tabla 5.1: Diagnóstico participativo	37
Tabla 5.2: Herramientas	38
Tabla 5.3: Herramientas del plan de negocio.....	40
Tabla 6.1: Población de Atlacomulco 1995-2020	45
Tabla 6.2: Población de habla indígena	46
Tabla 6.3: Actividad agrícola en Atlacomulco, 2013.....	47
Tabla 6.4: Actores.....	48
Tabla 6.5: Características de la producción	54
Tabla 6.6: Calendario de siembra de hortalizas	55
Tabla 6.7: Problemática	58
Tabla 6.8: Estructura del financiamiento necesario.....	66
Tabla 6.9: Matriz DOFA	73
Tabla 6.10: Variables de segmentación para mercados de consumo	75
Tabla 6.11: Competidores.....	79
Tabla 6.12: Competencia directa	80
Tabla 6.13: Líneas de producto	87
Tabla 6.14: Línea de producto 1. Venta directa.....	90
Tabla 6.15: Línea de producto 2. Consulta	90
Tabla 6.16: Línea de producto 3. Alimentos y bebidas.....	91
Tabla 6.17: Determinación de la capacidad de producción	95
Tabla 6.18: Equipamiento	95
Tabla 6.19: Gastos fijos	96
Tabla 6.20: Puestos y funciones	100
Tabla 6.21: Sueldos.....	107
Tabla 6.22: Gastos por asesoría	107
Tabla 6.23: Prestaciones	108
Tabla 6.24: trámites para constitución legal	109
Tabla 6.25: Licencias y permisos.....	110
Tabla 6.26: Datos iniciales	112
Tabla 6.27: Inversión inicial.....	112
Tabla 6.28: Participación en el financiamiento	113

Tabla 6.29:Proyección de ventas	114
Tabla 6.30: Flujo de efectivo	116
Tabla 6.31: Estado de resultados.....	118
Tabla 6.32:Balance general	120
Tabla 6.33: Punto de equilibrio	121

Índice de figuras

Figura 1.1: Antecedentes de la Economía Social.....	8
Figura 1.2: Criterios de comercio justo.....	17
Figura 1.3: Modelos de negocio social.....	21
Figura 1.4: Pobreza en EDOMEX	29
Figura 1.5: Pobreza municipio de Atlacomulco	30
Figura 5.1: Diagnóstico participativo	36
Figura 5.2: Localidades de Atlacomulco.....	41
Figura 6.1: Crecimiento poblacional.....	45
Figura 6.2: Mapeo.....	49
Figura 6.3: Conformación del equipo	49
Figura 6.4: Comercialización.....	51
Figura 6.5: Cadena de producción.....	51
Figura 6.6: Cadena de producción de hortalizas en Atlacomulco.....	57
Figura 6.7: Árbol de problemas.....	59
Figura 6.8: Identificación de soluciones	60
Figura 6.9: Diseño del modelo de negocios	64
Figura 6.10: Estructura del financiamiento necesario.....	66
Figura 6.11: Jerarquización de necesidades de Maslow	69
Figura 6.12: Características de diferenciación	71
Figura 6.13: Prevalencia de enfermedades 2010-2018.....	82
Figura 6.14: Imagotipo	84
Figura 6.15: Prestación del servicio	93
Figura 6.16: Proceso de compra a proveedores	94
Figura 6.17: Distribución de la planta.....	97
Figura 6.18: Organigrama y áreas funcionales.....	99
Figura 6.19: Desarrollo de personal	106
Figura 6.20: Registro en el IMPI	111

Índice de imágenes

Imagen 1.1: Ejemplos de distintivos de comercio justo, FLO (2008), Transfair EUA (2008) y Comercio Justo México (2008)	16
Imagen 1.2: Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	18
Imagen 5.1: Lienzo CANVAS IDUN	39
Imagen 6.1: Ubicación del municipio de Atlacomulco.....	42
Imagen 6.2: Uso de suelo	43
Imagen 6.3: Distribución de población por sexo.....	46
Imagen 6.4: Visitas y producción	53
Imagen 6.5: Envase.....	85
Imagen 6.6: Etiqueta.....	86
Imagen 6.7: Ubicación	88

Índice de anexos

Anexo 1 Entrevista a productores	132
Anexo 2 Matriz Integradora.....	133
Anexo 3 Ficha de revisión bibliográfica.....	134
Anexo 4 Características de la producción	135
Anexo 5 Calendario de siembra hortalizas.....	136
Anexo 6 Priorización de problemas.....	137
Anexo 7 Canvas de modelo de negocio social.....	138
Anexo 8 Instrumento sondeo de mercado.....	139
Anexo 9 Resultados.....	140
Anexo 10 Equipamiento de cocina.....	143
Anexo 11 Reclutamiento y selección de personal.....	149
Anexo 12 Modelo de ficha de evaluación del desempeño.....	150

Glosario

ES	Economía social
CJ	Comercio justo
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
CESE	Consejo Económico y Social Europeo
OSSE	Organismos del Sector Social de la Economía
CEMEFI	Centro Mexicano para la Filantropía

Introducción

La economía social (ES) se ha erigido como parte de la práctica de la economía que reproduce la vida e interrelaciona familias y organizaciones, mismas que desarrollan actividades copartícipes recíprocas y conveniencias mutuas. Lo anterior lleva a construir productores y consumidores preocupados por un mundo sostenible para todos (Roitman, 2016).

Las empresas sociales surgen en respuesta a las necesidades de la sociedad, creando propuestas sostenibles, es decir, beneficios ambientales, económicos, así como para las personas. El presente documento expone un modelo de negocio para una empresa social del sector de alimentos y bebidas en el municipio de Atlacomulco, Estado de México, que considera aspectos de comercio justo e incluyente bajo los preceptos de la economía social.

En el apartado de antecedentes se propone al lector introducirse en los conceptos de economía social, empresa social, comercio justo, comercio incluyente y modelo de negocio desde sus principales acepciones hasta las actuales, además su adaptación a las nuevas cuestiones sociales en las que existe una preocupación por plantear las formas para incluir a todos sus miembros en una sociedad.

Después se presentan casos de empresas sociales de éxito tanto en Europa como en América Latina y los beneficios que han traído forjando comunidades con desarrollo local. Por otro lado, también se hace énfasis en cómo las políticas públicas se desarrollan encaminadas a la mejora de la calidad de vida, puesto que estas se adaptan a las nuevas situaciones que la sociedad ha generado.

La metodología aplicada para el desarrollo de la investigación fue bajo el enfoque mixto con un diseño no experimental; se busca elaborar o expandir en los hallazgos de un método con otro método (Creswell, 2009). Cabe mencionar que la presente es una investigación multimétodos en la que el investigador o investigadora define el número de fases y el enfoque que tiene mayor peso (cuantitativo o cualitativo) (Hernández, 2014).

En el apartado de resultados se presentan las evidencias del trabajo realizado en campo, bajo la lógica de la metodología propuesta, iniciando con el diagnóstico participativo en el que se describe el contexto del municipio que expone la caracterización, geográfica, social, económica y cultural. Posteriormente se identificó a los actores sociales, así como la posición de las instituciones gubernamentales que conllevan al planteamiento de la problemática y solución a partir de un modelo de negocio social para la comercialización de las hortalizas en el municipio de Atlacomulco.

Se desarrolla la propuesta de plan de negocio en la que se describe la idea, con los detalles necesarios para medir la viabilidad y tomar la decisión de emprender. Por último, se presenta la discusión general y las conclusiones de los apartados anteriores.

1. Revisión de literatura

En este apartado se exponen algunos posicionamientos teóricos de la concepción de economía social, empresa social, comercio justo, comercio incluyente y modelo de negocio, considerando su conceptualización, principios y actores para finalmente plantear una definición.

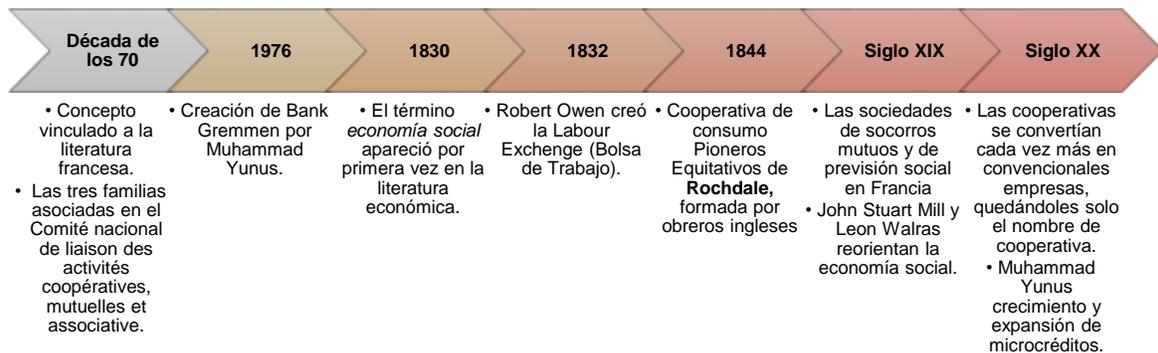
1.1 Marco teórico y conceptual

1.1.1 Economía social

La economía forma parte importante de la vida diaria, a través del tiempo ha sido constantemente adaptada, evolucionando en modelos que priorizan no solo la producción de utilidades, sino que buscan generar beneficios sociales. Durante este proceso se desarrollaron términos que condujeron al de *economía social* (ES en adelante).

La revisión de la literatura muestra que la ES tiene sus inicios durante el siglo XX, donde surgieron corrientes de pensamiento en torno al modelo económico a adoptar. El término apareció por primera vez en 1830, año en el que el economista liberal francés Charles Dunoyer publicó un tratado de economía social que defendía el enfoque moral de esta (Monzón y Chaves, 2006). A continuación, se muestra una línea del tiempo con los antecedentes de la ES (Figura 1.1).

Figura 1.1: Antecedentes de la Economía Social



Fuente: Elaboración propia con base en Pérez de Mendiguren et al., 2008; Monzón y Chaves, 2006, y Sánchez et al. 2012.

Los estudios sobre ES identifican como antecedente el cooperativismo obrero surgido de la resistencia contra la Revolución Industrial y el consecuente desarrollo del

capitalismo (Sánchez *et al.*, 2012). Las cooperativas muestran que la generación y la concentración del capital no están en el individuo, sino en la colectividad que se asocia y trabaja de manera conjunta; además, ejemplifica al trabajo en equipo redituable, pues los beneficios son repartidos en partes iguales para todos.

Una de las aportaciones más importantes a la economía social la realizó Muhammad Yunus, fundador del banco Gremmen, con la finalidad de otorgar préstamos a personas con pocos recursos que pedían dinero con intereses muy altos, lo anterior a partir de observar la situación que se vivía en Bangladesh en los años setenta (Yunus y Weber, 2010).

Yunus y Weber afirman que “la pobreza no es creada por los pobres sino por sus circunstancias” (2010) y que la aparición de esta se debe sistema que hemos construido, las instituciones que hemos diseñado y los conceptos que se han formulado. Ante esto define dos clases de empresas: una para la utilidad personal y otra dedicada a ayudarles a los demás, iniciando la creación de empresas sociales, mismas que se abordarán más adelante.

Ante el aumento de la necesidad de generar mayores oportunidades, a principios de la década de los noventa la Organización de las Naciones Unidas postula la erradicación de la pobreza como el primer Objetivo de Desarrollo del Milenio, por ello los países miembros encaminan sus políticas públicas hacia la mejora de las condiciones de bienestar social y de las capacidades para generar los recursos necesarios para aliviar las condiciones de desigualdad y pobreza (ONU, 2012).

Sin embargo, no se establece una clara definición de ES hasta el 2002, año en el que Monzón y Chaves realizan una investigación acerca de esta en la Unión Europea y la definen como: “El conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando” (2006, p. 16).

El concepto anterior es reconocido y aceptado por el Consejo Económico y Social Europeo (CESE); sin embargo, la economía social no es limitativa y contribuye

en las organizaciones que optan por esta visión para la creación de empleo, crecimiento sostenible y la distribución equitativa de los recursos, además de promover la inclusión social.

En Latinoamérica, la concepción de la ES recoge parte de la perspectiva acerca de la economía social surgida en el viejo continente y a la vez integra la conceptualización de prácticas sociales que responden a nuestra realidad e historia económica y social, Roitman (2016, p. 35) dice que:

La ES está compuesta por actividades económicas ejercidas por sociedades, especialmente, cooperativas, mutuales y asociaciones, cuya ética traduce los siguientes principios: a) finalidad de servicio (a los miembros o a la colectiva) más que de beneficio; b) autonomía de gestión; c) procesos de decisión democrática; d) primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de beneficios.

El término ES hoy en día es utilizado en distintos países con diversas acepciones; en México, la construcción de la economía social se ve asociada con el movimiento cooperativo, surgido a principios de 1930. A partir de entonces, la formación de cooperativas de producción tuvo un auge significativo, contribuyendo de forma determinante a un desarrollo integral (Veltmeyer, 2019).

Las cooperativas son uno de los principales componentes de la economía social que a lo largo del tiempo se ha visto complementada por otras entidades sociales, así como por la generación de políticas públicas en favor de los movimientos emanados. En 1872 se consolidó la organización obrera conocida como el Gran Círculo de Obreros de México, agrupaba a un gran número de trabajadores y artesanos afiliados, así como al periódico *El Socialista*, que fungió como organizador colectivo de la base obrera, permitiendo una cierta libertad de opiniones en sus líneas editoriales (Escalante, 2020).

En México se formaliza la economía social en 1983 con la reforma al Artículo 25 Constitucional, que reconoce a los Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE) como todas las formas de organización social para la producción, distribución, consumo de bienes y servicios socialmente necesarios (INAES, 2019, p.1). Los OSSE

reconocidos en el artículo cuarto de la Ley de la Economía Social y Solidaria (LESS) son I. Ejidos; II. Comunidades; III. Organizaciones de trabajadores; IV. Sociedades Cooperativas; V. Empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores; VI. En general, todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios (DOF, 2012, p. 2).

La ES ha tenido un auge significativo toda vez que se observa que está considerada en la agenda pública, ya que se requieren mayores respuestas a la sociedad; asimismo, demanda que las instituciones planteen nuevas prácticas, así como una legislación que envuelva a las nuevas situaciones de la sociedad.

La economía social como modelo de desarrollo económico propone sostener y mejorar calidad de vida a través de un planteamiento organizativo social y justo, en el que todos sus miembros tengan la misma oportunidad de desarrollo, caracterizada por igualdad, propiedad conjunta, generar empleo o prestar servicios a los asociados. Así, la economía social es considerada un paradigma económico alternativo, basado en el capital social y no en el capitalismo.

Las bases teóricas y conceptuales de la ES suponen la generación de empresas sin fines de lucro que contribuyan a un crecimiento económico incluyente, como las empresas sociales o empresas con el objetivo de un bien social, concepto que se desarrollará en el siguiente apartado.

1.1.2 Empresa social

El desarrollo de la ES requiere diferentes tipos de organizaciones y empresas con un sentido de responsabilidad y sensibilización por los miembros de su comunidad. Si bien estas organizaciones tienen fines de lucro, también tratan de brindar una opción para los desfavorecidos bajo el precepto de ser incluyentes y sostenibles.

Las empresas sociales surgen como una nueva forma de generar recursos, que de acuerdo con Vázquez y Portales (2014):

Se caracterizan por emerger desde una perspectiva local, donde comunidades o grupos sociales ponen en marcha una idea de negocio que genera beneficios económicos, sociales y ambientales para sus miembros, a la par que atiende a las problemáticas de desempleo, exclusión, marginación y falta de acceso a mercado que dan como resultado condiciones de pobreza (p. 258).

Barrera (2007) afirma que una empresa social mejora las condiciones de vida toda vez que remueve barreras para la inclusión social, apoya a poblaciones debilitadas o sin voz y ayuda a disminuir la degradación ambiental. Las barreras de inclusión social no permiten el desarrollo de capacidades de los individuos debilitando y limitando el desarrollo personal y el entorno inmediato, en los ámbitos social, económico y político.

Thompson y Doherty (2006) corroboran lo anterior al mencionar que las empresas sociales son “organizaciones que buscan soluciones de negocio para los problemas sociales” (p. 362). Estos autores también señalan las características para la empresa social: a) misión social; b) beneficio comunitario; c) logro de objetivos bajo las normas del mercado; d) los beneficios y excedentes no son distribuidos a los accionistas; e) los asociados y empleados influyen en el gobierno de la organización y participan en la toma de decisiones estratégicas; f) alcance de resultados financieros y sociales al mismo tiempo.

Mair y Noboa (2003) conciben la empresa social como:

Una organización híbrida (creación simultánea de valor económico y social), en la cual, para su categorización, no sería indispensable tener en cuenta su carácter privado o público, tampoco su naturaleza jurídica particular o su orientación al lucro, sino la integración organizativa de una misión social catalizadora del cambio social, implementada mediante un modelo de negocio autosuficiente, embebido en un contexto socioeconómico y cultural específico (p.13).

Por otro lado, Demoustier (2005) dice que:

La empresa social es aquella que identifica un problema social o ambiental y pretende solucionarlo a partir de una idea innovadora. Uno de los objetivos

prioritarios de este tipo de empresas es la ayuda a personas que se encuentran en una situación delicada, derivada de problemas económicos, físicos, o de cualquier otra naturaleza. Con este propósito de luchar contra la exclusión social y siendo capaz de llegar allí donde las instituciones públicas no pueden hacerlo (p. 231).

Yunus (2008), creador del concepto de microcréditos para ayudar a personas pobres en el emprendimiento de pequeños negocios, define la empresa social como aquella diseñada para alcanzar un objetivo social, pues no genera dividendos, vende productos a un precio que le permite ser autónoma económicamente y los propietarios recuperan el capital invertido, pero los inversores no reciben beneficios en forma de dividendos.

Roitman (2016) afirma que:

Este conjunto de organizaciones y/o empresas coexiste en tres subsistemas: el mercado en el que prevalece el afán de lucro y la acumulación de capital, el Estado bajo la lógica de la construcción de legitimidad e incremento del poder político y la ES donde se propone asegurar el nivel y calidad de vida ampliada para sus miembros (p. 15).

De las definiciones de empresa social destaca que:

- Busca solución a un problema social
- Es una idea innovadora
- Tiene una misión social catalizadora del cambio social
- Crea un beneficio comunitario
- Promueve la inclusión social
- Es una organización híbrida (creación simultánea de valor económico y social)
- Mejora de las condiciones de vida

En síntesis, la empresa social coadyuva a la mejora de las condiciones de vida de sus integrantes y en todo momento deberá tener una actuación responsable tanto

en la organización como en la sociedad, de ahí que se desarrollan herramientas de cooperación como el comercio justo que se describe a continuación.

1.1.3 Comercio justo

En el contexto social y económico, las acciones para contrarrestar la pobreza y mejorar las condiciones de vida se ven referenciadas a través de las cooperativas, empresas sociales y demás entes, pero no solo se reflejan en ofrecer un bien o un servicio, sino que se inicia una búsqueda de soluciones y en el establecimiento de un precio justo a cambio de los bienes o servicios que se ofrecen. Obtener un ingreso digno y estable facilita a los pequeños productores impulsar el desarrollo económico, social y cultural del espacio en el que se desarrolla su actividad.

Patraca y Chávez (2011) afirman que el comercio justo (CJ en adelante):

Es una forma comercial alternativa puesta en práctica por un movimiento social de dimensiones globales que tiene como objetivo principal disminuir las condiciones de pobreza y marginación en las que viven millones de campesinos y productores primarios pobres provenientes de países en desarrollo de América Latina, el sudeste asiático y el continente africano (p. 234).

El movimiento de comercio justo establece que los productores primarios deben obtener el pago justo de sus productos, evitando que los intermediarios reciban mayores ganancias por parte del consumidor final. No obstante, la relación entre el comercio convencional y los problemas que se plantean resolver (pobreza, marginación y desigualdad) distan de ser un proyecto solidificado.

En este escenario, el CJ se presenta no solo como el pago justo por el producto o servicio sino como un distintivo de productos de calidad, señalando el cumplimiento de una serie de estándares y requerimientos, así como el origen de este. Patraca y Chávez (2011) mencionan que establecer un esquema y/o elementos que acrediten la veracidad e información del producto se hicieron presentes alrededor del mundo.

Así, las organizaciones han diseñado esquemas de certificación para validar aspectos de sus productos o servicios, ofreciendo información veraz y confiable de

estos. Para Pineda *et al.* (2014), “un ejemplo de sistema de certificación es el comercio justo, con el que se certifica el pago del llamado precio justo, la producción ecológica y diversos estándares de producción, procesamiento y comercialización por parte de los productores primarios” (p. 5).

La certificación de CJ ha sido conceptualizada en forma semejante considerando como base a los productores, por ejemplo, Fridell (2006) menciona que:

Se establece una red formal de organizaciones que conecta a los productores con los comercializadores, estableciéndose requisitos como la certificación de sus productos con el sello que avale el cumplimiento de una serie de estándares y requerimientos obligatorios, que lo diferencia del movimiento de Comercio justo que es más amplio e incluyente (p. 97).

Por otro lado, Jacquiau (2007) indica que:

Este modelo alternativo se basa en la alianza entre productores y consumidores responsables restando importancia a la ley de la oferta y la demanda y otorgándosela a otros factores como los costos sociales de la producción y el poder del consumidor quien exige calidad, pero de la misma manera desea conocer de dónde viene un producto y cómo llegó hasta su hogar (origen con un trato justo) (p.1).

En ese sentido, el CJ, como proceso de certificación, implica que el productor está obligado a cumplir una serie de requerimientos y estándares para validar la calidad, identificar el origen del producto, así como las condiciones en las que fue elaborado a través de prácticas agrícolas respetuosas del medio ambiente como el uso reducido de agroquímicos, manejo apropiado de los residuos, aprovechamiento racional de suelos, agua y la no aplicación de productos transgénicos.

En México, la iniciativa de CJ fue creada en 1999; es la única de orden nacional que brinda su sello a nueve marcas de café en la zona sur del país. El sello de comercio justo es un distintivo que se coloca en el empaque de cada producto de transacciones comerciales justas para que sea identificado por el consumidor. Tres ejemplos de ellos se muestran en la imagen 1.1:

Imagen 1.1: Ejemplos de distintivos de comercio justo, FLO (2008), Transfair EUA (2008) y Comercio Justo México (2008)



Fuente: Fridell, 2006.

El distintivo certifica el pago de un precio justo al productor primario y una cadena de comercialización corta con pocos o ningún intermediario. Este sello solo se otorga a organizaciones democráticamente organizadas, responsables con el medio ambiente y preocupadas por las condiciones laborales de sus integrantes (Patraca y Chávez, 2011).

En cuanto a las condiciones laborales, los mismos autores indican que los principales elementos son oportunidades de formación y capacitación; ausencia de toda práctica discriminatoria y de trabajo infantil, así como de cualquier otra forma de trabajo forzado; acceso permanente a procesos de negociación de contratos colectivos; libertad para formar y participar en sindicatos; condiciones que sobrepasen los requisitos mínimos legales (sobre todo en términos salariales) o de seguridad, higiene y sanitarias (Figura 1.2).

Figura 1.2: Criterios de comercio justo

Desarrollo social	Desarrollo económico	Desarrollo ambiental	Criterios laborales
<ul style="list-style-type: none">• Los miembros son pequeños productores• Democracia, participación y transparencia• Erradicación de la pobreza	<ul style="list-style-type: none">• Mejora en la calidad de vida• Fortalecimiento económico de la organización	<ul style="list-style-type: none">• Uso adecuado de recursos ambientales• Manejo apropiado de residuos• No uso de transgénicos	<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de trabajo infantil• Incluyente• Seguridad social

Fuente: Elaboración propia con base en Patraca y Chávez, 2011.

El comercio justo intenta transformar indirectamente a la sociedad a través de un modelo más equitativo y sustentable en donde las relaciones comerciales sean más justas, éticas y solidarias. Los procesos de producción deben apearse al uso adecuado de los recursos ambientales, promover la participación e inclusión social, así como establecer el pago justo, considerando el origen con un trato justo entre los productores y empresas comercializadoras hasta el consumidor.

1.1.4 Comercio incluyente

En este contexto de incesante cambio se pone esmero en promover la participación e inclusión social, más allá de los planteamientos de superar la pobreza, y en que el comercio sea equitativo también se busca involucrar la diversidad social con la intención de que sean parte del dinamismo económico, por lo que surgen políticas que permiten tener un trato justo y trabajar en condiciones de igualdad.

La Organización de las Naciones Unidas (2015, p. 2) dice que la integración comercial no solo debería favorecer el crecimiento económico, sino que además tendría que perseguir metas socioeconómicas y de desarrollo, como reducción de la pobreza, creación de empleo, seguridad alimentaria, igualdad de género y sostenibilidad ambiental, con la finalidad de ser incluyente.

Hoy, las políticas públicas desarrolladas en el ámbito internacional contribuyen a esta inclusión, y como ejemplo la igualdad de género y el empoderamiento económico de la mujer toman importancia para la creación de programas. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2018) ha señalado que las

consideraciones de género en la formulación y puesta en marcha de las políticas comerciales son de vital importancia como instrumento eficaz para lograr la inclusión.

Cabe señalar que varios objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, particularmente 1, 2, 5 y 17 (imagen 1.2), relativos a la función de las mujeres como agentes económicos están cumpliendo con la perspectiva de género.

Imagen 1.1: Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: ONU, 2015.

Al respecto, la UNCTAD (2018) menciona que:

El comercio y el género se encuentran en el centro de la reflexión sobre el desarrollo, ya que la incorporación de la perspectiva de género en el análisis económico permite captar los aspectos sociales y culturales de nuestra economía. Se trata de un elemento indispensable para el crecimiento incluyente (p. 8).

En suma, el comercio incluyente es la relación de igualdad de género, trato justo, creación de empleo y reducción de la pobreza en el desarrollo propio de una actividad económica.

Dentro de este marco de inclusión, las empresas que acogen las posturas antes mencionadas, y por las condiciones laborales que generan, adoptan el nombre de incluyentes, a las que Ferrer (2011) define como aquellas que reconocen la diversidad

social e integran a su modelo de negocio, por medio de políticas e iniciativas, una filosofía de respeto y colaboración.

Por tanto, la cultura de inclusión no solo favorece el crecimiento económico, sino que también genera un impacto en el desarrollo de políticas públicas para mejorar la calidad de vida y el acceso a oportunidades de crecimiento social. Para cumplir el objetivo del desarrollo incluyente, se deben perseguir metas socioeconómicas como las ya mencionadas (reducción de la pobreza, creación de empleo, seguridad alimentaria, igualdad de género y sostenibilidad ambiental).

1.1.5 Modelo de negocio social

Para las pequeñas empresas es un reto insertarse en cadenas comerciales y mercados que exigen productos estandarizados con factores de valor añadido. Hacer frente a estos retos implica buscar herramientas que provean de ideas que faciliten la capacidad de permanencia en el mercado, así como el valor agregado para el mercado meta y que es uno de los objetivos de este modelo de negocio.

El término *modelo de negocio* fue empleado por primera vez en 1954 por Peter Drucker y su primera aparición en un artículo académico fue en 1957; su difusión aumentó en los años noventa, cuando comenzó a discutirse, incluso en internet (Alcaraz, 2011).

Un modelo de negocio describe la razón por la cual una organización crea, aporta y captura valor. Bermejo y De la Vega (2013) indican que es un documento en el que se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio; examina la viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

La tabla 1.1 resume las definiciones aportadas por diversos autores para entender qué es el modelo de negocio:

Tabla 1. 1: Concepto de modelo de negocio

Autor	Definición
Johnson y Christensen (2008)	Tiene “cuatro elementos entrelazados que, en su conjunto, crean y entregan valor. Se trata de la propuesta de crear valor para el cliente, la formulación de beneficios, recursos y procesos clave” (pág. 8).
Osterwalder y Pigneur (2010)	“Es un guion de la estrategia de la empresa y su implementación” (pág. 8). “Describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor” (p.8).
George y Bock (2011)	“Es una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo” (p.35).
Casadesus Masanell y Ricart (2009)	“Consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos y la gestión de activos” (p.8).

Fuente: Elaboración propia con base en Martínez, 2014.

Uno de los modelos de negocio tradicionales más utilizado es el lienzo CANVAS, propuesto por Osterwalder; administra el comportamiento de la empresa a partir de los elementos que lo componen, así como las políticas y la gestión de activos los cuales, entrelazados, crean y entregan valor.

Es importante mencionar que, hoy en día, el propósito no solo es maximizar la utilidad y las riquezas de la empresa, sino que estas también deben preocuparse por los impactos sociales y ambientales, ya sean negativos o positivos. Por tal motivo, estos modelos pueden ser herramientas para combatir la pobreza y la desigualdad social, como Barrera (2007) afirma:

Deben ser de tipo microeconómico y organizacionales con énfasis en los denominados modelos de negocio “sociales”, cuya estrategia es la solución de los problemas sociales y el mejoramiento de la calidad de vida de los seres

humanos de rentas bajas, a través de su inclusión en el sistema socioeconómico por la vía del acceso al consumo (p. 60).

Respecto al desarrollo de proyectos sociales, Haro (2016) diseñó una herramienta para ayudar a construir modelos de negocio llamada Canvas de Emprendimiento Social. En la lógica del progreso de esta idea se planteó que el modelo de negocio debía aportar a la calidad de vida de la comunidad en la que se desarrolla.

Previamente, el mismo autor (2015) hizo referencia a tres modelos de negocio social (Figura 1.3) en los que se distinguen los tipos de empresas centrados en los riesgos financieros y su probabilidad de conseguir impacto social:

Figura 1.3: Modelos de negocio social

Modelo "generador de ganancias"

- Organizaciones que desarrollan una actividad comercial sin impacto social directo, pero obtienen beneficios económicos y luego transfieren una parte o la totalidad de estos a otra actividad que sí tiene un impacto social directo.

Modelo de compensación

- Organizaciones cuya una actividad comercial tiene impacto social directo, pero que deben gestionar un equilibrio entre la rentabilidad financiera y este impacto.

Modelo de correlación directo

- Organizaciones con una actividad comercial que, además de generar un impacto social directo, ofrecen un retorno financiero en correlación directa con el impacto social creado.

Fuente: Elaboración propia con base en Haro, 2015.

Es importante mencionar que los modelos de negocio desarrollados en el ámbito social aún son incipientes, sin embargo, representan una oportunidad para conseguir el éxito, toda vez que toma mayor relevancia generar un impacto social y contribuir al desarrollo local. En este sentido, no solo basta con tener la intención de ser una empresa preocupada por la reducción de la pobreza y la disminución de las

desigualdades, sino que es necesario establecer estrategias con énfasis en el modelo aludido. En consecuencia, el presente trabajo se realizó con base en una solución al problema social y para el mejoramiento de la calidad de vida de los productores del municipio de Atlacomulco, mediante su inclusión en el sistema socioeconómico.

1.2 Marco referencial

1.2.1 Emprendimientos sociales

Derivado de los cambios en el mundo y el establecimiento de empresas con visión social, varios emprendimientos tienen propuestas que reflejan un beneficio en el lugar en el que se desarrollan. Como lo menciona Cuevas (2019), la economía social es un modelo que busca revertir, en la práctica, los efectos negativos que el neoliberalismo ha generado en la sociedad.

El mismo autor refiere que:

Las empresas de economía social son entidades que tienen un modelo particular de operar, que son de propiedad social, que su ingreso está en función de las ventas de sus productos o servicios, que son participativas en la gestión y democráticas en sus decisiones, que son innovadoras y colaboradoras con sus proveedores, sus clientes e, incluso, con sus competidores, que sólo entienden de calidad y precio (Cuevas, 2019, p. 67).

En el mercado podemos encontrar casos de éxito como ejemplos de desarrollo de trabajo colectivo, participativo, justo; empresas sociales que ponen como eje a las personas y su entorno; son una muestra de que el modelo de economía social es una opción viable. Muhammad Yunus ha sido uno de los pioneros sociales del banco para ayudar a personas con escasos recursos, en especial a mujeres pues consideraba que respondían mejor al pago de los créditos.

En las comunidades de la comarca de Alto Deva, País Vasco, en España, de acuerdo con Cuevas (2019), hay 266 empresas y cooperativas, 80,818 personas, 15 centros de investigación y desarrollo, además de cerca de 12,000 millones de euros de ingresos anuales y que tienen presencia en 41 países.

La Fageda, dedicada a la producción de yogures de granja, ocupa el tercer puesto de los productos lácteos más vendidos en Cataluña; da empleo a 120 personas, de las que el 70% tiene una discapacidad física o trastornos mentales severos; sin embargo, su fundador, Cristóbal Colón, dice que “el objetivo de esta cooperativa es que

los clientes compren su producto por la calidad y no por solidaridad con las personas que los fabrican” (Soria, 2007). La iniciativa nace de las necesidades específicas de un grupo o de una comunidad que se encuentra afectada por una problemática en común. Es importante señalar que, en La Fageda, la capacidad organizativa ha permitido conseguir en un primer momento consolidarse como cooperativa, ha desarrollado un modelo de desarrollo sostenible y, a su vez, el esfuerzo conjunto logró la certificación que representa un valor agregado para su producto.

En América del Sur, la empresa chilena Karün trabaja con comunidades mapuches en la elaboración de anteojos mediante la reutilización de residuos maderables y reciclaje de redes de pescadores botadas en las costas, apoyando con un pago a quienes colectan las redes y materiales de desecho en el mar (Cabello, 2020).

En México, Ciudad Cooperativa Cruz Azul, ubicada en el municipio de Tula, Hidalgo, inicialmente estaba conformada por 192 socios fundadores, quienes defendían su fuente de trabajo y de ingresos, pero encontró en el cooperativismo una nueva forma de organización y administración laboral. En vista de los buenos resultados obtenidos, crearon otras entidades cooperativas que actualmente se dividen en dos grandes grupos: el Núcleo Cooperativo Cruz Azul y el Grupo Cruz Azul (Cruz Azul, 2020).

Como puede verse, la responsabilidad social ha tomado tal importancia que es mayor la preocupación de las empresas por establecer patrones que coadyuven al desarrollo social y hay un incremento en la consideración de la sociedad, así como del espacio en el que llevan a cabo sus actividades. Esto también les facilita insertarse en las cadenas productivas y ser amigables con el ambiente, no solo como ente sino en la colectividad, sumándose para consolidar agrupaciones de empresas.

1.2.2 Certificaciones para emprendimientos sociales

Derivado de este modo empresarial diferente, en México se crea la alianza de organismos Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE). De acuerdo con CEMEFI (2019), la Alianza agrupa a 19 organizaciones, quienes trabajan para "lograr que la empresa sea y se perciba como creadora de valor y generadora de un bienestar que promueve el bien común".

Así, un mayor número de empresas se suman y, hoy en día, hay compañías que cuentan con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable, el cual se otorga a aquellas organizaciones que cumplen con los requisitos de responsabilidad social: toma de decisiones con ética y responsabilidad, y respeto al medio ambiente, contribuyendo a su preservación y con la comunidad en la que se desarrollan.

Algo semejante ocurre en cuanto a empresas con Certificación Fair Trade USA, que implica colaborar de manera participativa y activa, como Miel Mexicana, una sociedad cooperativa constituida por pequeños apicultores, diferenciada por el origen floral de su producto y que exportan directamente a Europa, Estados Unidos y Japón a través del sistema de Comercio Justo Internacional. Esta fue la primera empresa social morelense certificada en ese modelo desde el 2001, actualmente trabaja en nueve estados de la república y ha integrado a la cooperativa a más de 120 apicultores de escasos recursos (Díaz, 2017).

Otra empresa con esta certificación es Café La Selva, creada por pequeños productores que ofrece cafés orgánicos certificados de México, producidos por familias campesinas tojolabales y tzeltales miembros de la organización. Es un ejemplo de la entrega directa del productor indígena al consumidor y de proceso ecológico, sin uso de agroquímicos (Café La Selva, 2019).

Por otro lado, también está la perspectiva de comercio incluyente. En este sentido, la Fundación Walmart México creó el programa "Pequeño Productor Cuentas con Nosotros", que busca combatir la pobreza elevando la productividad y desarrollando las capacidades de los pequeños productores (Forbes, 2019) Es un programa integral e inclusivo que lleva las mercancías que cumplen con los estándares

de calidad y el conocimiento necesario a cualquier comercio, agroprocesador, restaurante o mercado local.

Los proyectos sociales también potencian el desarrollo económico de las comunidades en los que operan e implican que la sociedad sea más justa, equitativa y humana. El modelo de economía social es una oportunidad que representa un modo de vida y de organización diferentes, considerando todos recursos disponibles a través de una mirada más humana.

1.3 Marco contextual de las empresas sociales en México

Las necesidades sociales han llevado a idear empresas que potencien impactos positivos en materia social, ambiental y económica; la suma de esfuerzos entre organizaciones, instituciones e inversionistas no solo es necesaria sino urgente para consolidar la propuesta de economía alternativa; de esta forma, pueden observarse más estudios sobre empresas sociales, emprendimientos e innovación que promueven iniciativas de este tipo, así como incubadoras, aceleradoras, e incluso inversionistas.

Durante el desarrollo de la presente investigación se identificó que no se sabe con certeza cuántas empresas sociales existen en México, así como el impacto que generan; sin embargo, en el Primer Censo Empresas Sociales (2019), publicado en octubre de 2020, se identificaron 305 empresas, de las cuales 100 fueron analizadas (Garmilla, 2020).

Uno de los objetivos del censo fue mostrar que las empresas sociales no son solo buenas intenciones de un grupo de personas, sino que realmente aportan al desarrollo social, económico y ambiental en la construcción de un México más próspero. El registro presenta un panorama general de la situación de las empresas sociales, toda vez que no existe una regulación propia.

A continuación, se muestran los principales resultados del censo (Tabla 1.2):

Tabla 1.2: Censo de empresas sociales en México

Rubro	Resultados
1. Creación de empresas sociales	<ul style="list-style-type: none"> • 57% de las empresas se encuentran legalmente constituidas como S.A.P.I. de C.V. • 58% de las empresas analizadas tienen entre 3 y 6 años de operación. • La empresa con mayor antigüedad fue fundada en 1996. • Del total de empresas analizadas hay 249 fundadores, de los cuales 100 son mujeres. • 19% de las empresas fueron creadas únicamente por mujeres, 33% únicamente por hombres y 48% tiene un grupo fundador mixto.
2. Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • \$ 0 - \$1 MDP = 35% • \$1.1 - \$5 MDP = 32% • \$5.1 - \$10 MDP = 13% • +\$10.1 MDP = 20%
3. Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Medio ambiente • Inclusión de poblaciones vulnerables • Empleo / Inclusión laboral • Educación
4. Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Las 100 empresas analizadas emplean directamente a 5,112 personas, de las cuales solo el 29% son mujeres. • Del total de personas contratadas, 2,892 corresponde a grupos vulnerables y únicamente 0.5% tiene alguna discapacidad.
5. Fondeo y financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • 53% de las empresas censadas reportan haber recibido fondeo. • Las principales fuentes son: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Inversionistas ángeles ▫ Amigos y familiares ▫ Fondos de inversión ▫ Fondeo colectivo (<i>crowdfunding</i>) ▫ Aportaciones a fondo perdido
6. ODS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo decente y crecimiento económico • Reducción de las desigualdades • Producción y consumo responsable

Fuente: Elaboración propia con base en Garmilla, 2020.

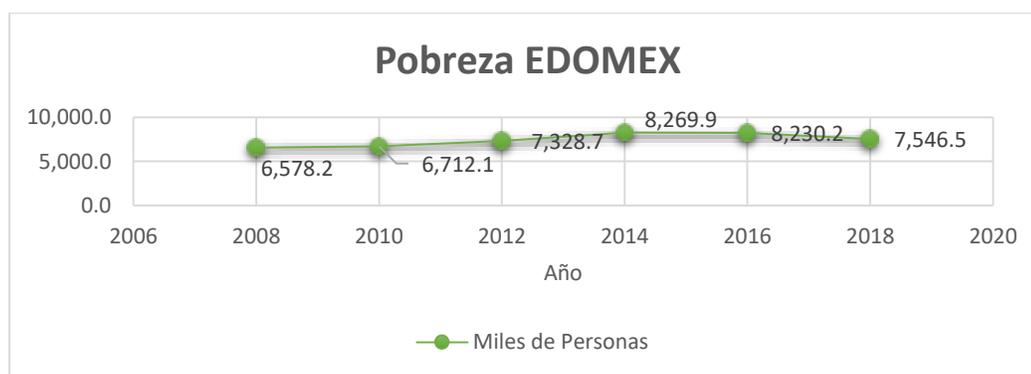
Con base en el estudio anterior, se resaltan las características de este sistema económico alternativo que no busca la creación de dinero, sino que se enfoca en el ser humano; por tanto, las principales poblaciones beneficiadas son familias y comunidades en condiciones de pobreza extrema o en situación de vulnerabilidad, con el fin de proveerles empleos dignos.

El estudio muestra la situación nacional, pero es necesario dar continuidad y actualización a los censos con el objetivo de medir el aumento o disminución, así como los impactos de este sector económico.

En cuanto al ámbito local, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, en adelante) menciona que el Estado de México es uno de los principales polos de actividad empresarial y emprendedora del país, con una participación del 8.8% en el PIB, pues aporta el 11.6% del total de unidades económicas y el 9.3% del empleo, de acuerdo con los Censos Económicos del 2019 (González y Dotor, 2020).

Si bien el Estado de México genera una alta actividad empresarial, también es cierto que no escapa de las condiciones de rezago y pobreza. De acuerdo con el (CONEVAL, 2018), aproximadamente 7,546 millones de personas de mexiquenses vivían en condiciones de pobreza multidimensional en el 2018, que representan el 42.7% de la población. A continuación (Figura 1.4), se detalla el cambio en el número de personas en situación de pobreza:

Figura 1.4: Pobreza en EDOMEX



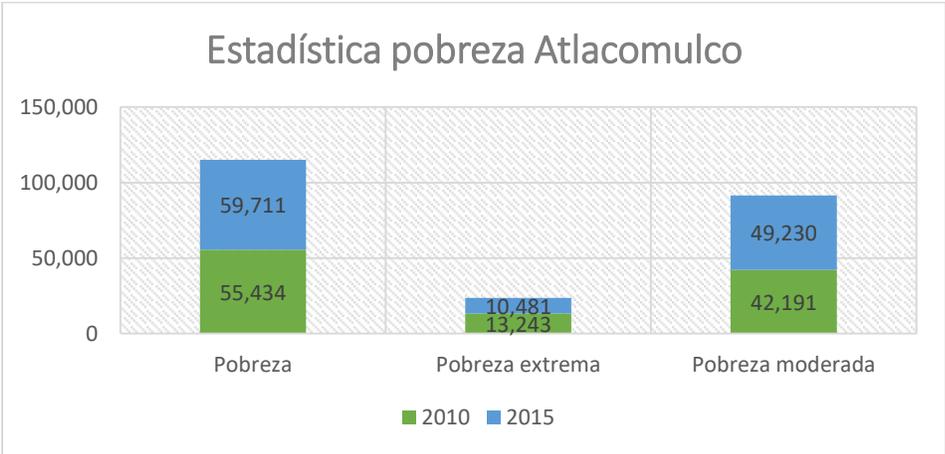
Fuente: Elaboración propia

La realidad es que la pobreza, la desigualdad, la falta de empleos y las necesidades sociales son problemas que se reflejan en todos los niveles de demarcación y, en cada uno, la sociedad reclama políticas públicas adecuadas, mayor oferta de programas sociales que beneficien de manera directa y generación de empleos que representen mejor calidad de vida.

En este contexto, el presente trabajo se enfocó en un grupo de productores hortícolas en Atlacomulco, municipio localizado al noreste del Estado de México y con 109 mil 384 habitantes (INEGI, 2020).

Según datos del CONEVAL, en el 2010, el 51.3% de la población tenía situación de pobreza y en el 2015 aumentó a 59.4%, es decir, 10,481 personas (Figura 1.5).

Figura 1.5: Pobreza municipio de Atlacomulco



Fuente: Elaboración propia

A partir de la gráfica presentada, el panorama se considera favorable para los emprendimientos sociales, toda vez que el fin es crear oportunidades de bienestar para las comunidades. El camino para las empresas sociales está lleno de desafíos, pero se busca contribuir a una transformación y lograr un desarrollo social.

2. Planteamiento del problema

Propiciar cambios significativos en las sociedades requiere más que buenas intenciones, por ello es fundamental que todos los niveles sociales se sumen no solo en lo individual, sino en conjunto. La organización colectiva trae consigo mejores condiciones personales y mejora significativa en la calidad de vida en general.

En la búsqueda de esto último, los emprendedores se esfuerzan en generar empleos a través de la innovación y dar solución a la problemática social. De acuerdo con García y Sales (2011), la calidad de vida se plantea en términos de indicadores económicos y sociales, debido a que el ingreso es el mecanismo a partir del cual se adquieren una serie de bienes para satisfacer las necesidades de una persona.

En el municipio de Atlacomulco, por ejemplo, los productores de hortalizas han buscado la manera de insertarse en la cadena productiva; sin embargo, se han visto con oportunidades limitadas y dificultades para comercializar sus productos, como los revendedores que compran a bajo precio y los supermercados que piden el producto a concesión y que a veces no hay pago, porque a raíz del deterioro, no se logró la venta, lo que implica pérdidas para los agricultores.

En este sentido, surge la intención de elaborar un modelo de negocio para una empresa social del sector de alimentos y bebidas que colabore como punto de venta, así como comercialización de productos transformados o no, contribuyendo con la generación de empleos y aumento en las ventas de los productores en el municipio de Atlacomulco, en el ánimo de que los proyectos e iniciativas sociales tengan un efecto positivo en la población en la que se instala.

3. Justificación

De acuerdo con el contexto planteado, es preciso la creación de empresas con una misión social catalizadora del cambio, es decir, que apoyen a las poblaciones debilitadas. En otras palabras, deben proponer un modelo de negocio que contribuya a la solución de problemas sociales.

El modelo consiste en que el mercado esté vinculado a la empresa social que facilita las relaciones de intercambio entre la población y el mercado, incluyendo a pequeños productores y otros mercados, considerando los principios número 8) Trabajo decente y crecimiento económico y 12) Producción y consumo responsable, ambos de la Agenda 2030.

En el objeto de estudio, la idea de negocio está en concordancia con la tendencia social de mejorar los hábitos de alimentación, derivado de las condiciones sociales y de salud que surgieron por la COVID-19, en la que se vieron afectadas mayormente personas con obesidad, diabetes, hipertensión arterial y enfermedades cardiovasculares.

Asimismo, se considera ser una empresa que brinde alternativas a partir de la comercialización de productos naturales de origen local, contemplando una alianza con productores originarios del municipio. Esta propuesta busca ser base para una empresa innovadora que acerque a los productores y los consumidores del municipio de Atlacomulco.

El modelo describe la operación interna y las relaciones con el entorno, lo que afecta directamente su cadena de valor. Esta iniciativa se organizó en directa relación con productores locales para crear cadenas eficientes de producción y suministro, según plantean Demoustier (2005), Mair y Noboa (2003), Thompson y Doherty (2006) y Roitman (2016).

Con estas bases, las empresas con enfoque social tienen enormes contribuciones en la lucha contra la pobreza, por ello el presente proyecto, a través de su actuación, se desarrolló en los siguientes ámbitos:

- Económico, como opción para contrarrestar el desempleo, puesto que es un factor que contribuye a la economía local en tanto que genera empleo directo en la región, trabajos dignos para mejorar la calidad de vida y compra de insumos a productores locales, que mejora la calidad de los productos.
- Social, en el aspecto de inclusión, así como en el actuar responsable con la sociedad y el empoderamiento de mujeres productoras.
- Ambiental, como el desarrollo de un circuito corto de comercialización con el fin de incentivar el consumo local y la disminución de la huella de carbono, así como apoyo a proveedores de productos orgánicos, lo que contribuye a la disminución del impacto ambiental, considerando el desarrollo de programas de reciclaje y reducción de desechos.
- Cultural, en el sentido de recuperar una cultura alimentaria saludable. La dieta de la población mexicana se caracteriza por poco consumo de verduras, frutas, leguminosas y cereales de grano entero.
- Educativo, por la promoción de este tipo de alimentación, sobre todo en realizar esfuerzos para el consumo de productos locales que disminuyan la huella de carbono y la concientización para reducir la compra de alimentos con alta densidad energética, procesados o ultraprocesados, con elevadas cantidades de azúcares, grasas y harinas refinadas, y bajo contenido de fibra, así como disminuir la elevada ingesta de bebidas azucaradas.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio para una empresa social del sector de alimentos y bebidas en el municipio de Atlacomulco, Estado de México.

4.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un diagnóstico participativo de la zona de estudio.
- Elaborar la propuesta de modelo de negocio con base en el Canvas para una empresa social.
- Desarrollar el plan de negocios incorporando las características y cualidades de una empresa social.

5. Marco metodológico

En este apartado se expone el tipo de investigación, métodos e instrumentos de recolección y análisis de datos empleados para la elaboración del presente documento.

5.1 Tipo, alcance y diseño de la investigación

La metodología aplicada es el enfoque mixto con un diseño no experimental; se busca elaborar o expandir en los hallazgos de un método con ayuda de otro (Creswell, 2009). Esto implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema (Hernández, 2014).

Cabe mencionar que la presente es una investigación multimétodos, en la que el investigador o investigadora define el número de fases, según el enfoque con mayor peso (cuantitativo o cualitativo) (Hernández, 2014).

Desde el enfoque cualitativo, el documento explora el modelo de negocio adecuado para el proyecto y observa el comportamiento de las localidades para definir el mejor esquema de comercialización. Para tal efecto, se aplicaron herramientas de investigación, como la encuesta, la recolección de datos y el muestreo.

Bajo el enfoque cuantitativo, se busca describir las características de la zona de estudio, cuántos productores hay, el ingreso por la venta de sus productos, la población económicamente activa en general y los aspectos demográficos que aprueben la viabilidad de la implementación de un modelo de negocio.

El diseño de este estudio es transeccional descriptivo, ya que se recolectaron datos del periodo que corresponde de enero 2020 a mayo 2021. De acuerdo con Hernández (2014), el propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, así como presentar un panorama de los productores del municipio.

Además, se realiza a partir de una muestra no probabilística, con la elección de sujetos con ciertas características, en este caso productores del municipio de

Atacomulco, voluntarios, aunque, por petición de ellos, se solicitó mantener su nombre a discreción.

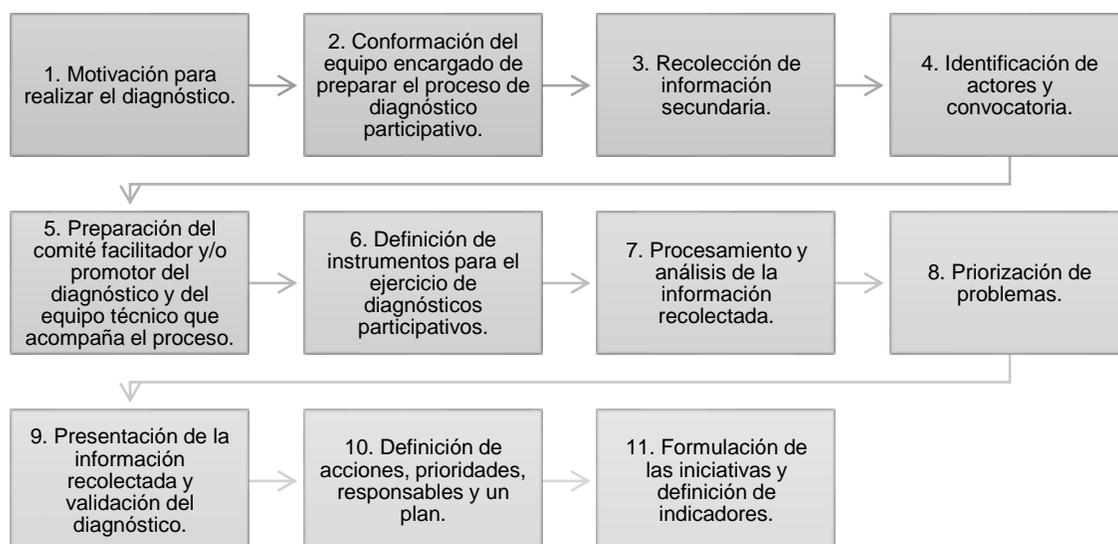
5.2 Métodos

La presente investigación se desarrolló en tres etapas: 1) Diagnóstico participativo, 2) Modelo de negocio y 3) Plan de negocios. En este apartado se muestran los métodos con sus respectivas herramientas para recolectar información.

5.2.1 Diagnóstico participativo

Para su elaboración se tomó como base la *Guía de diagnósticos participativos y desarrollo de base*, de RedEAmérica (2014), que propone las siguientes etapas (Figura 5.1):

Figura 5.1: Diagnóstico participativo



Fuente: elaboración propia con base en RedEAmérica (2014).

En este diagnóstico se propone el uso de diferentes técnicas y herramientas, que se plasman en la figura 5.1. Las etapas de los diagnósticos no son lineales, por lo que para el presente se hace la consideración de que las etapas 2, 4 y 5 se realizarán en una misma. Las fases 7, 9, 10 y 11 presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo.

Tabla 5.1: Diagnóstico participativo

Fase	Herramienta de recolección	Técnicas de recolección	Herramienta de análisis	Técnicas de análisis
2) Conformación del equipo				
4) Identificación de actores	Observación directa	Entrevistas semiestructuradas	Cuestionario (Anexo 1)	Matriz de resultados (Anexo 2)
5) Preparación del comité facilitador				
3) Información secundaria	Ficha de trabajo	Observación Análisis de contenido Documentos	Ficha de revisión bibliográfica (Anexo 3)	Matriz de resultados
7) Procesamiento y análisis de la información recolectada.	Ficha de trabajo	Observación Análisis de contenido	Matriz de resultados (Anexo 2)	Matriz integradora características de la producción (Anexo 4) Calendario de siembra de hortalizas (Anexo 5)
8) Priorización de problemas	Matriz integradora (Anexo 3)	Análisis de contenido	Priorización de problemas (Anexo 6)	Árbol de problemas

Fuente: Elaboración propia

Los actores sociales para el desarrollo del presente proyecto derivado de la pandemia por COVID-19 fueron convocados vía la red social Facebook. De esta forma se logró la participación de seis productores de hortalizas del municipio, a quienes se entrevistaron el 10 de diciembre de 2020 y se mostraron dispuestos a colaborar en el desarrollo de la propuesta para comercializar sus productos.

Por parte de la iniciativa privada se contactó a propietarios de pequeños y medianos establecimientos de alimentos y bebidas.

5.2.2 Modelo de negocio

El lienzo desarrollado para el modelo de negocio es el propuesto por Haro (2016), plasmando la propuesta de valor ajustada a la investigación (Tabla 5.2).

Tabla 5.2: Herramientas

Etapa	Herramienta de recolección	Técnicas de recolección	Herramienta de análisis	Técnicas de análisis
Modelo de Negocio	Modelo de Negocio	Revisión de fuentes primarias y secundarias	Fichas de observación.	Matriz Canvas por Ginés Haro, 2015 (Anexo 7)

Fuente: Elaboración propia

El lienzo se configuró con 12 aspectos (Imagen 5.1):

- Propósito de transformación masivo
- Medición del impacto social
- Segmentos
- Problema
- Propuesta de valor
- Solución y actividades clave
- Recursos, socios y actores clave
- Canales
- Ventaja diferencial
- Ingresos
- Surplus
- Estructura de costes

Imagen 5.1: Lienzo CANVAS IDUN



Fuente: Haro, 2015.

5.2.3 Plan de negocio

Para su elaboración se consideró la propuesta por la UAEMEX, que consta de cuatro fases: 1) Estudio de mercado, 2) Estudio técnico, 3) Estudio administrativo y 4) Estudio financiero.

Para la investigación de mercado, la metodología aplicada es la propuesta de Laura Fisher (2011), con la que se obtiene información de quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; se identifican sus características sobre qué hacen, dónde compran, por qué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, edades, comportamientos, etcétera.

Las herramientas utilizadas están descritas en la Tabla 5.3:

Tabla 5.3: Herramientas del plan de negocio

Etapa	Fase	Técnicas	Instrumentos de recolección	Instrumentos análisis
Plan de Negocio	Estudio de mercado	Segmentación y descripción del mercado	Entrevista semiestructurada Investigación documental	Matriz, gráficas Excel
	Estudio técnico	Investigación documental	Datos en medios electrónicos	Ficha Técnica
	Estudio administrativo	Investigación documental	Datos en campo y medios electrónicos	Organigrama de funciones y descripción de puestos
	Estudio financiero	Investigación documental	Datos en campo y medios electrónicos	Estados financieros proforma

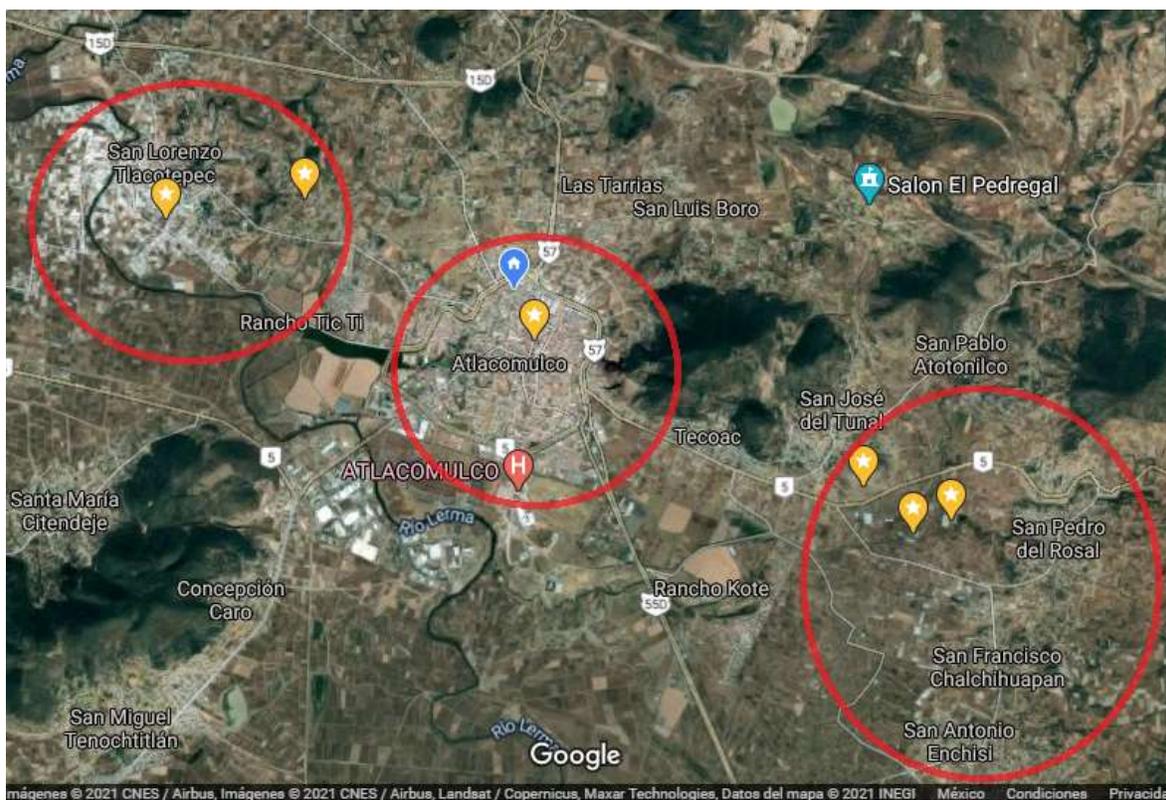
Fuente: elaboración propia

5.2.4 Zona de estudio

Atlahcomulco es un municipio al noreste del Estado de México y tiene 109,384 habitantes, distribuidos con un 60.72% en zona urbana y 39.28% en zona rural y está integrado por 64 localidades (INEGI, 2020).

El proyecto consideró las comunidades de San Lorenzo Tlacotepec, que produce hortalizas; San Francisco Chalchihuapan y San Antonio Enchisi, nopal, y San Pedro del Rosal, jitomate. La figura 10 muestra la ubicación geográfica de estas comunidades.

Figura 5.2: Localidades de Atacomulco



Fuente: Elaboración propia con base en Google Maps, 2020.

6. Resultados

6.1 Diagnóstico participativo

6.1.1 Motivación

El diagnóstico se elaboró con la intención de conocer las principales problemáticas a las que se enfrentan los productores de hortalizas del municipio de Atlacomulco, Estado de México, así como determinar la postura de las instituciones gubernamentales, iniciativa privada y los consumidores finales frente a la aceptación, consumo e incentivo de la producción de origen local, con el objetivo de generar estrategias que permitan encontrar soluciones basadas en la participación de todos los actores involucrados.

6.1.2 Información secundaria

En este apartado se brinda un panorama general del municipio de Atlacomulco, sus características territoriales y los problemas a abordar.

Contexto general de Atlacomulco

Atlacomulco colinda al norte con los municipios de Temascalcingo y Acambay, al sur con Jocotitlán, al este con San Bartolo Morelos y Timilpan, y al oeste con los municipios de Temascalcingo y Jocotitlán (Imagen 6.1).

Imagen 6.1: Ubicación del municipio de Atlacomulco



Fuente: INEGI, 2010.

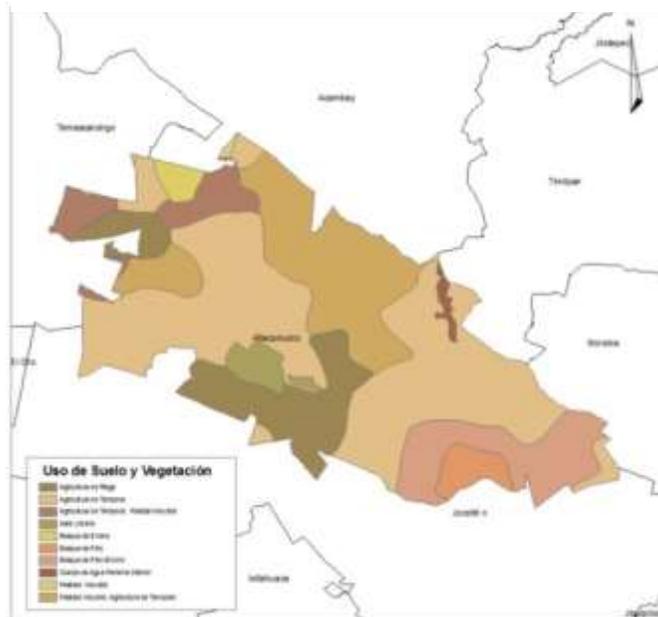
El municipio tiene una extensión de 258.1 kilómetros cuadrados, lo que representa 1.2% del territorio estatal, y cuenta con 65 localidades. De estas últimas,

las de mayor población son Atlacomulco de Fabela (23,219 habitantes), San Lorenzo Tlacotepec (8,616) y Santiago Acutzilapan (7,364), según datos del INEGI (2020).

Uso de suelo

El uso de suelo se conforma por agricultura de riego y de temporal, bosque de encino y de pino, pastizales inducidos, además de los asentamientos urbanos (Imagen 6.2). El municipio forma parte de la cuenca del río Lerma, el cual lo atraviesa en dirección de noroeste a sureste (INEGI, 2010).

Imagen 6.2: Uso de suelo



Fuente: INEGI, 2010.

Hidrología

Atlacomulco forma parte de dos regiones: la 26 del río Panuco y 12 del río Lerma-Santiago; tiene 31 manantiales y las corrientes de agua Lerma, Zacoalpan, Atotonilco, El Salto, Los Corrales, La Huerta, Mabati, Tierras Blancas, Santiago, Pueblo Nuevo y Ojo de Agua del Rincón (INEGI, 2010). El manantial de Las Fuentes abastece a gran parte de la cabecera municipal para actividades de la vida doméstica, la agricultura y la cría de animales en comunidades rurales como San Antonio Enchisi, San Francisco Chalchihuapan y San Pedro del Rosal.

Además, cuenta con tres presas J. Trinidad Fabela, Tic-tic y el Tejocote, que se utilizan para las tierras de cultivo y son un recurso potencial para el desarrollo de acuicultura.

En cuanto a las aguas subterráneas, estas son objeto de veda elástica, que permite ampliar los volúmenes de explotación en años lluviosos; sin embargo, el río Lerma y los manantiales presentan problemas de contaminación por aguas residuales, principalmente de uso industrial y doméstico (INEGI, 2020).

Clima

La temperatura máxima promedio es de 19.9 °C, en tanto que la mínima es de 7.4, siendo la temperatura media anual de 13.8 °C, y se registra una precipitación media anual de 800 milímetros que va de junio a septiembre, de ahí que el clima del municipio es subhúmedo, subtipo CB (w2), siendo este el más húmedo de los subhúmedos con lluvias en verano (INEGI, 2020).

Dinámica de población

El crecimiento demográfico en Atlacomulco se atribuye a la existencia de fuentes de empleo que permiten el desarrollo de actividades productivas en la región, educación en todos los niveles, comercios y servicios especializados. Todo ello capta población de otros lugares que busca mejorar sus condiciones de vida.

A continuación, se muestra una tabla poblacional del municipio de 1995 a 2020 (Tabla 6.1), de acuerdo con los censos del INEGI (2020):

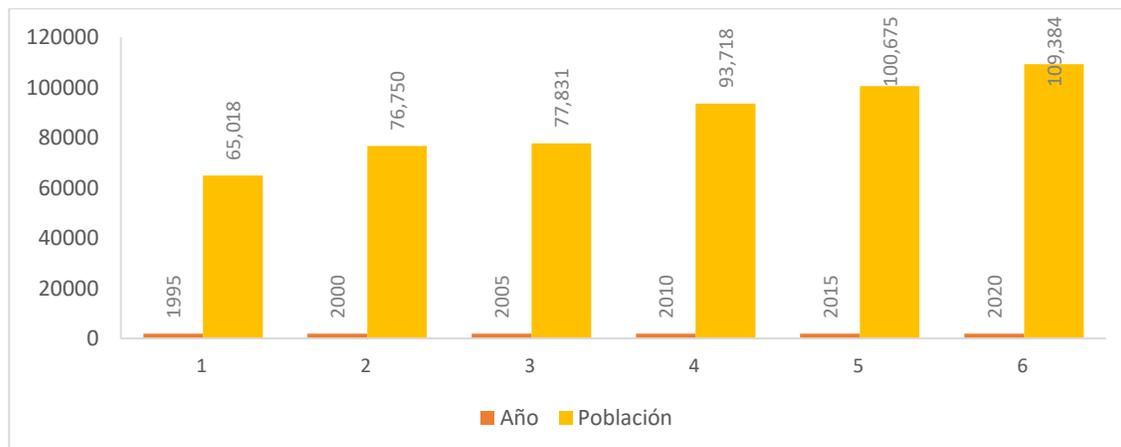
Tabla 6.1: Población de Atacomulco 1995-2020

Año	Población
1995	65,018
2000	76,750
2005	77,831
2010	93,718
2015	100,675
2020	109,384

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2020).

La tasa de crecimiento anual registrada presenta dos etapas claramente diferenciadas: la primera en el quinquenio de 1995 a 2000 con 18%, mientras que en el quinquenio 2000-2005 se observa una disminución con un crecimiento del 1.4. La segunda etapa muestra un aumento de 20.4%; una disminución de 2010 a 2015 con un crecimiento de 7.4%; mientras que para el 2020 se registra un incremento del 8.6% (Figura 6.1).

Figura 6.1: Crecimiento poblacional



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, 2020.

En cuanto a la distribución de población por sexo, en el 2020 se aprecia que 47.7% corresponde a hombres y 52.3% a mujeres (Imagen 6.3).

Imagen 6.3: Distribución de población por sexo



Fuente: INEGI, 2020.

Podemos decir que ante el porcentaje mayor de mujeres en el municipio debe considerarse el desarrollo de estrategias en materia de generación de empleos, servicios en seguridad social y en salud para la atención oportuna, confiable y de calidad a esta población.

Población de habla indígena

En el siguiente cuadro se muestra la población de habla indígena que en el municipio corresponde al 14.3% en el 2015 (Tabla 6.2).

Tabla 6.2: Población de habla indígena

Lengua	Hombres	Mujeres
Mazahua	5884	7087
Otomí	144	198
Otros	649	776

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, 2015.

Visión municipal en torno a la agricultura

Atlacomulco es reconocido por la producción de hortalizas en la comunidad de San Lorenzo Tlacotepec, de nopal en San Francisco Chalchihuapan y San Antonio Enchisi, y de jitomate en San Pedro del Rosal. De acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal (2013), el suelo tiene vocación agrícola y agropecuario en aproximadamente el 60% de la superficie.

En cuanto a las actividades primarias que ahí se llevan a cabo, la producción se valora de acuerdo con la superficie sembrada y cosechada (hectáreas), así como el volumen de producción (toneladas) (Tabla 6.3):

Cuadro 8

Tabla 6.3: Actividad agrícola en Atlacomulco, 2013

Actividad agrícola	Superficie Sembrada (ha)	Volumen cosechado (t)	Total
Avena forrajera (siembra)	575 ha		
Chile verde (siembra)	4 ha		
Maíz (siembra)	11,800 ha		13,794 ha
Tomate rojo (jitomate) (siembra)	6 ha		
Otros cultivos	1,409		
<hr/>			
Avena forrajera		14,890 t	
Chile verde		1,000 t	
Maíz		32,892 t	49742 t
Tomate rojo (jitomate)		960 t	
Superficie sembrada de temporal	10,859 ha		10859 ha

Fuente: INEGI, 2010.

Las actividades primarias se distinguen por la siembra de temporal y riego, cosecha de avena forrajera, chile verde, maíz y tomate rojo, entre otros cultivos. De acuerdo con el INEGI (2010), el municipio generó \$4,929,333 por la producción agrícola (maíz), ventas de energía eléctrica y manufactura.

Con base en lo anterior, se puede decir que el campo es un área de oportunidad que debe ser fortalecida a través de proyectos productivos desarrollados por los agricultores, y en el aumento de productividad, financiamiento accesible, infraestructura y capacitación.

6.1.3 Identificación de actores, convocatoria y conformación del equipo

Los actores sociales para el desarrollo del presente proyecto se presentan en la tabla 6.4; se trabajó a distancia a través de medios electrónicos y algunas veces de manera presencial, atendiendo las medidas sanitarias indicadas por el gobierno debido a la pandemia de COVID-19. No se muestran sus nombres por cuestión de confidencialidad, únicamente se enumeran y los productos a los que se dedican:

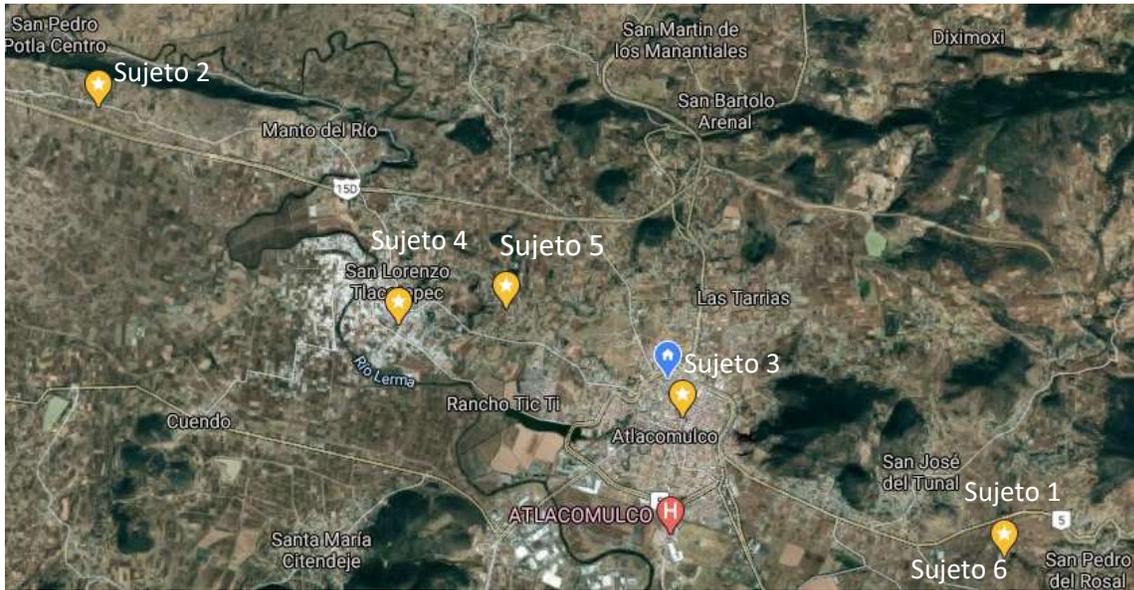
Tabla 6.4: Actores

Productores	Cultivo
1	Lechuga italiana, romana, jitomate, pepino, ajo, calabaza, tomate, acelga, maíz y cebolla.
2	Lechuga, pepino, jitomate, acelga, cebolla y cilantro.
3	Jitomate, chile habanero, chile manzano, fresa, rábanos, tomate.
4	Lechuga.
5	Lechuga hidropónica y acelga.
6	Epazote, cilantro perejil, acelgas, betabel y cebolla.

Fuente: Elaboración propia

En el contexto de "nueva normalidad" se observaron cultivos y, con base en los acercamientos, se estableció un marcador en Google Maps para la identificación y mostrar la proximidad de los productores (Figura 6.2):

Figura 6.2: Mapeo



Fuente: Elaboración propia con base en Google Maps, 2018.

Para la realización del diagnóstico se conformó el equipo como se muestra en la Figura 6.3; considerando el contexto de “nueva normalidad” derivado de la emergencia sanitaria fue indispensable incorporar alternativas para establecer el seguimiento a distancia a los distintos actores, así como establecer el medio de comunicación y el seguimiento de la propuesta a desarrollar.

Figura 6.3: Conformación del equipo



Fuente: Elaboración propia

6.1.4 Procesamiento y análisis de la información recolectada

Participación gubernamental municipal

La Coordinación de Desarrollo Agropecuario proporcionó la información requerida para conocer la situación agrícola en el municipio, puesto que no existe un padrón de productores, pero sí una estrecha relación con tres grupos principales: Don Lupe, Don Fidel y Don Alberto.

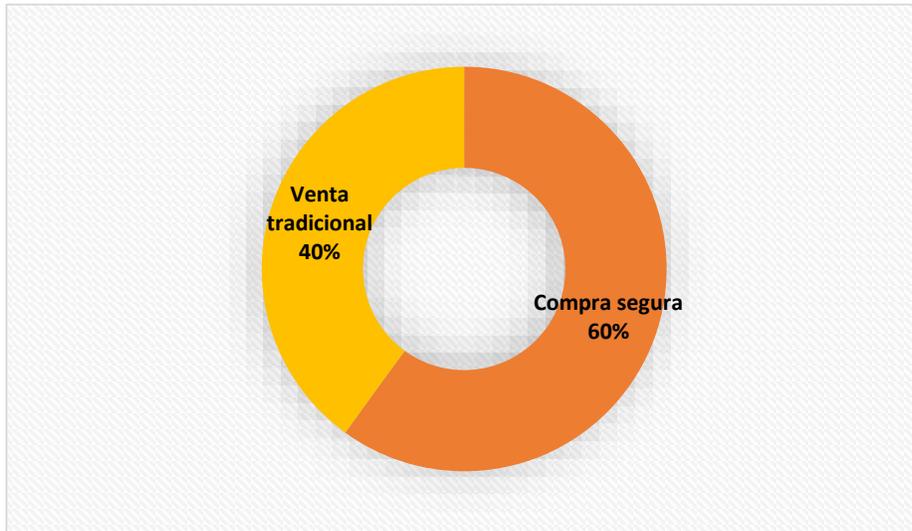
A partir de esto se sabe que el cultivo de maíz, plantas de ornato y hortalizas constituyen la base del sector. En el caso de las últimas, las localidades de San Antonio Enchisi y San Francisco Chalchihuapan son las principales en la producción de nopal, tomate, chile manzano y entre otros.

De igual forma, se informó que no se cuenta con programas para los productores; la injerencia del municipio consiste únicamente en proporcionar apoyo para capacitación, préstamo de equipo agrícola enfocado al desazolve y creación de ollas de captación y suministro de agua. Así, la coordinación funge como intermediaria ante los gobiernos estatal y federal para obtener tales programas, con un 50% de aportación institucional, el otro 50% es por cuenta del productor. Por tal motivo, se manifestó la necesidad de que el municipio aporte 20% para contrarrestar los efectos negativos económicos en el sector e incentivar la participación.

Por otro lado, se mencionó la orientación para disminuir el uso de fertilizantes y encaminar los cultivos orgánicos, pero los agricultores se rehúsan toda vez que afirman que con el método tradicional obtienen de dos a tres veces mayor producción. Lo anterior ocasiona dificultades para la venta de sus productos, debido a altos los estándares de calidad manejados por algunas empresas.

De acuerdo con los datos proporcionados respecto a la comercialización, el municipio refiere que el 40% de los productores de jitomate tienen asegurada la compra del este, mientras que el 60% “ranchea” sus productos (Figura 6.4).

Figura 6.4: Comercialización



Fuente: Elaboración propia con base en el H. Ayuntamiento de Atlacomulco.

Productores de hortalizas

Una vez que se aplicaron los instrumentos, la información se organizó a través de la matriz integradora propuesta en la guía (véase Anexo 2) y se establecieron las relaciones hacia atrás, hacia adelante y horizontales que conforman la cadena de producción que se describe a continuación.

La cadena de producción de hortalizas (Figura 6.5) está constituida por cuatro eslabones: 1) adquisición de materias primas, 2) producción de hortalizas, 3) comercialización y 4) consumo.

Figura 6.5: Cadena de producción



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo durante 2021.

1) Adquisición de materias primas

En la producción de hortalizas hay tres mecanismos para la adquisición de materias primas. El primero es la compra de semilla certificada vía internet o llamada

telefónica a la empresa Harris Moran, que envía el lote con la certificación y la garantía del volumen de producción.

La segunda es comprar plántula en temporada de frío a productores de Querétaro, Ixtapan de la Sal, Guerrero, Tonatico y Villa Guerrero. En este caso se establece un punto a convenir para la entrega.

La tercera es adquirir la plántula o la semilla con los productores de la comunidad de San Lorenzo.

2) Producción de hortalizas

La producción de hortalizas se desarrolla en las comunidades de San Lorenzo Tlacotepec, San Francisco Chalchihuapan, San Pedro del Rosal y la cabecera municipal, mediante familias que preservan el conocimiento de siembra a través de sus padres (saber-hacer) (Imagen 6.4).

Con la finalidad de conocer las características de la producción, se realizó una matriz (Tabla 6.5) y un calendario de siembra (Tabla 6.6) para establecer la coyuntura entre productores y que haría posible asegurar la producción constante, así como la alianza que fortalecerá las capacidades de los agricultores.

Imagen 6.4: Visitas y producción



Fuente: Fotografía de trabajo de campo en 2021.

Tabla 6.5: Características de la producción

Hortaliza		Etapa	Preparación del terreno	Siembra	Riego	Ciclo vegetal (días)
Hortalizas de hoja	Lechuga			Almácigo	Ligero y frecuente	90-100
	Cebolla			Almácigo	Escaso y espaciado	120
	Acelga			Almácigo	Ligero y frecuente	60
	Ajo			Directa	Escaso y espaciado	180
Hortalizas de hoja, aromáticas	Cilantro		Se realizan camas en donde un metro es el mínimo y hasta 1.30 metros de ancho y 30 centímetros de profundidad con 30 centímetros de altura en la cama (medida adecuada para deshierbar, sembrar, trasplantar y regar), por 12 m de largo con 2 pasillos de 50 cm de ancho por 12 m de largo.	Directa	Ligero y frecuente	80
	Perejil			Directa	Cada dos días	80
	Epazote			Directa	Ligero y frecuente	80
Hortalizas de fruto	Tomate			Almácigo	Frecuente, mantener humedad	90
	Jitomate			Almácigo	Frecuente, mantener humedad	120
	Pepino			Directa	Mantener humedad	90
	Calabacita			Directa	Abundante	45
	Chile habanero			Directa	Mantener humedad	120
	Chile manzano			Directa	Mantener humedad	120
Hortalizas de raíz	Betabel			Directa	Mantener humedad	85
	Rábano		Directa	Diario	30	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo durante 2021.

Tabla 6.6: Calendario de siembra de hortalizas

	•Siembra directa		•Periodo de cosecha			•Siembra protegida			•Trasplante			
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Lechuga	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Cebolla	•	•	•									
Acelga	•	•										
Cilantro	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Perejil	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Epazote	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Ajo	•	•										
Tomate	•	•	•									
Jitomate	•	•	•									
Pepino	•	•	•									
Calabacín		•	•									
Chile habanero												
Chile manzano												
Betabel			•	•	•	•						
Rábano	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo durante 2021.

En cuanto a los sistemas de producción empleados, el principal es el ambiente controlado en invernaderos utilizados por los agricultores 1, 2, 3 y 5; cuentan con estructuras de sombra, entramados de soporte de las plantas y sistema de riego, según el tamaño de la producción.

En el caso de San Pedro del Rosal, se recibió por parte de CONAGUA una infraestructura de una hectárea, uno de los requisitos era estar constituido legalmente y contar con experiencia. El segundo apoyo consistió en sumar una hectárea más, y para este fue necesario solicitar un crédito con el fin de cubrir la parte correspondiente a los productores. El porcentaje aportado fue del 50% con un costo de \$2,500,000.00. En el caso de los demás productores la inversión fue propia.

Otro sistema de producción es el hidropónico, empleado por el agricultor 5 y que consiste en tubos a los que se agrega agua con nutrientes suficientes para la producción de lechugas. La solución en el tubo debe ser agitada mecánicamente o por aireación y de forma continua, que en este caso se utiliza un bombeo. La solución del tanque colector se distribuye a través de los canales o tuberías en el invernadero.

3) Comercialización y consumo

Los productores tienen dos canales de comercialización para vender sus productos:

Venta directa sin intermediarios. El comprador adquiere los productos directamente en el invernadero, en el tianguis de la cabecera municipal que se instala cada domingo o en la central de abastos como punto de venta.

Venta mediante intermediarios. En la central de abastos hay compradores que revenden allí mismo o en el tianguis; sin embargo, los productores se enfrentan a prácticas poco honestas y que muchas veces comprometen el pago. Aquí algunas de las frases más recurrentes:

- *Luego te pago nada más traigo la mitad, pasas en la tarde o mañana.*
- *No llegaste a tiempo y ya se llevaron el dinero.*

- *No se vendió el producto. (Y no lo devuelven).*
- *Lo di bien barato y no me salió ni la inversión.*
- *Tu producto venía mal, tuve que tirarlo o regalar porque se echó a perder.*
- *No todos eran del mismo tamaño.*
- *Espérame, dentro de ocho días ahora que vaya te pago y voy por más producto.*

Lo anterior se traduce en que los productores no saben cuánto ganan, ya que no llevan un registro, y con los pagos extemporáneos pierden la noción.

Relación con otros actores

Los productores de hortalizas del municipio también tienen relación con otros actores fuera del territorio local, por ejemplo, SEDAGRO proporciona capacitación y CONAGUA infraestructura. En la Figura 6.6 se muestran los actores y los vínculos que existen, según el proceso y el tipo de acuerdo:

Figura 6.6: Cadena de producción de hortalizas en Atlacomulco



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo durante 2021.

6.1.5 Priorización de problemas

Una vez consolidada la información, se identificaron las problemáticas y se los principales conflictos entre los productores, resaltando los de mayor prioridad; el Tabla 6.7 indica la frecuencia de los conflictos según los participantes:

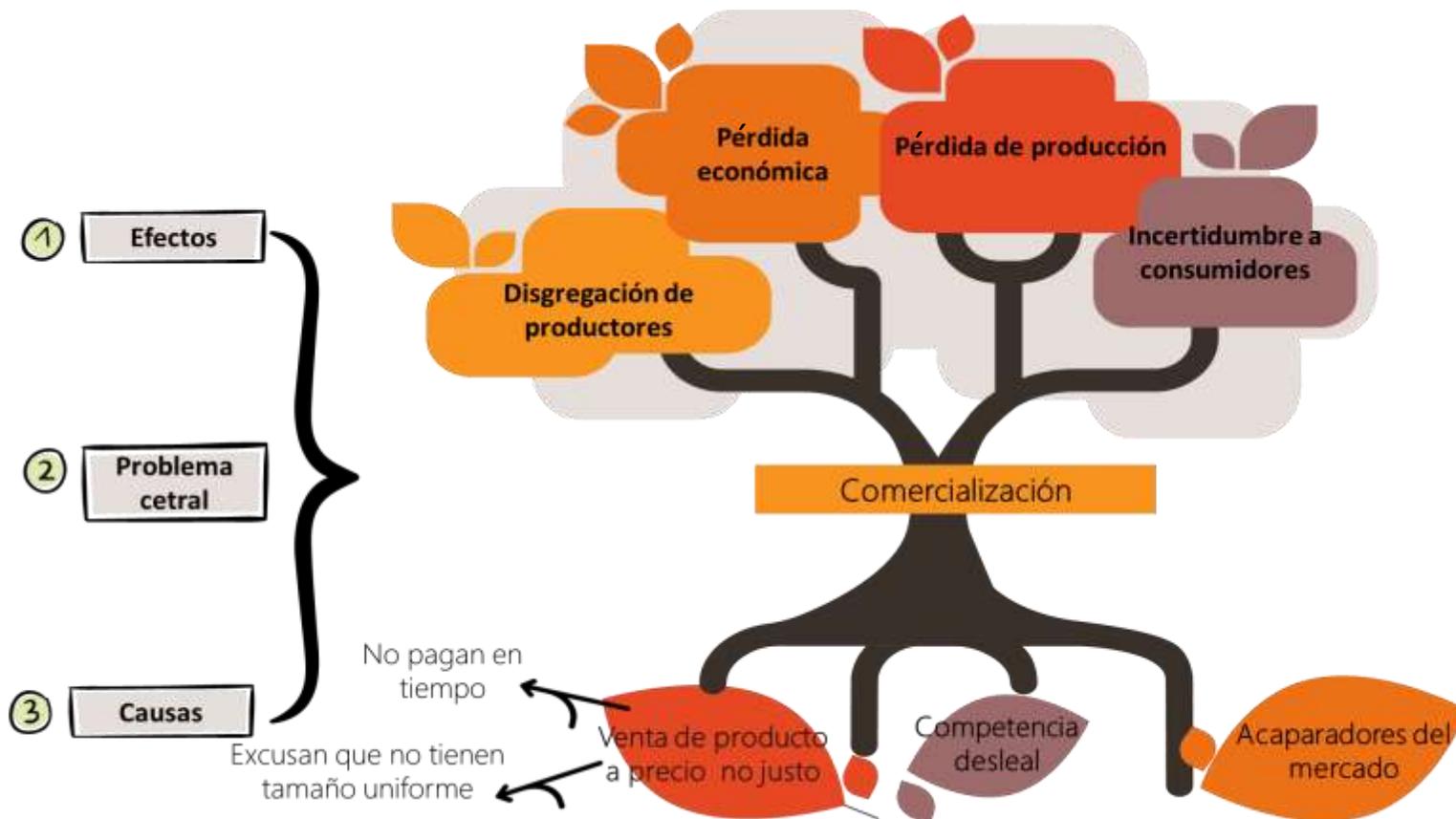
Tabla 6.7: Problemática

Actores	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Total
Problemática							
Germinación	•		•	•	•	•	5
Plagas				•	•		2
Malezas				•	•	•	3
Riego						•	1
Uso de agroquímicos		•					1
Comercialización	•	•	•	•	•	•	6

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo durante 2021.

Con base en lo anterior y para profundizar el ejercicio de censo de problemas en el sentido del análisis, se realizó el diagrama del árbol de problemas, que ayudó al equipo de trabajo a entender mejor la situación, así como distinguir entre causas y efectos (Figura 6.7).

Figura 6.7: Árbol de problemas

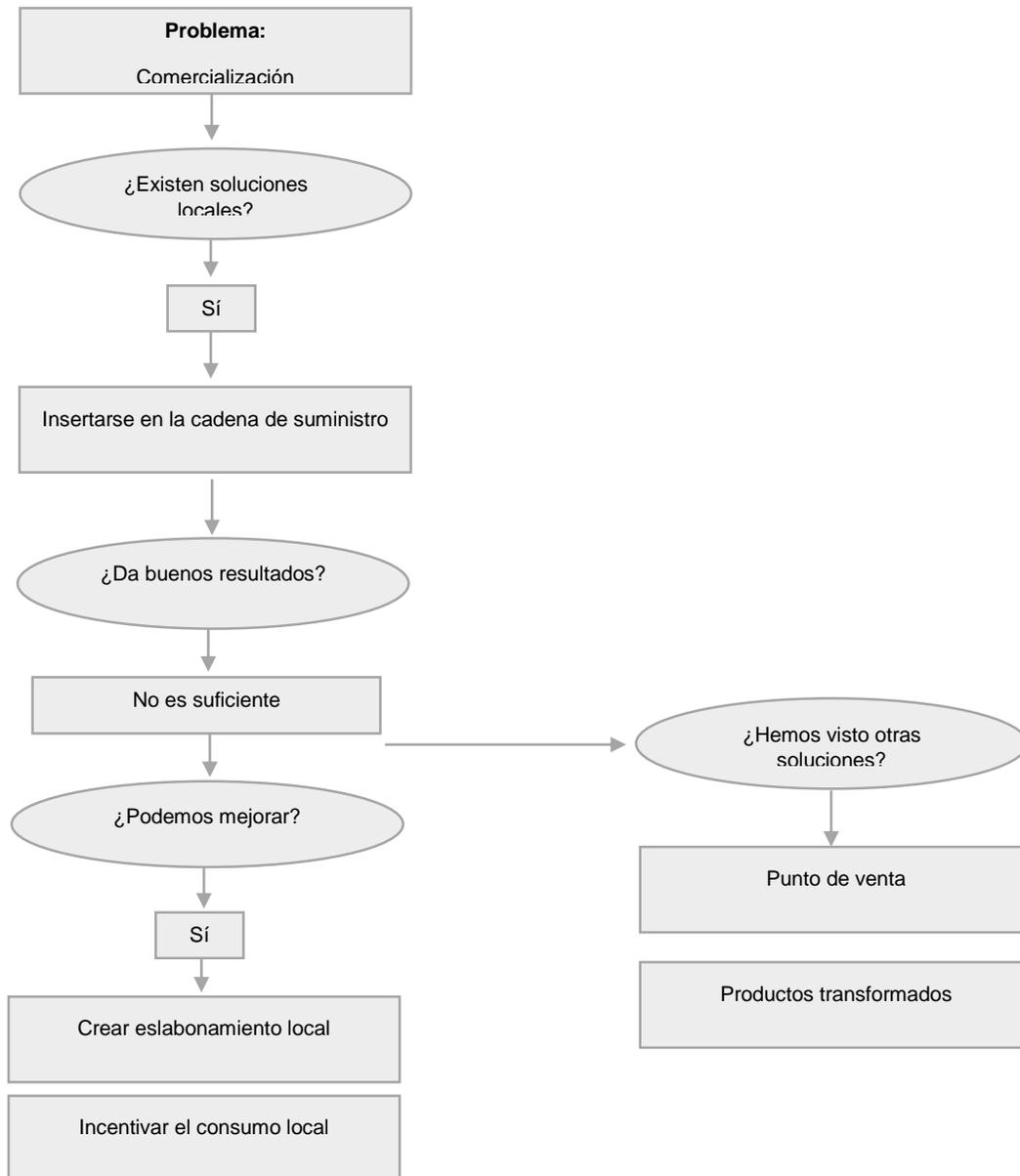


Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo durante 2021.

6.1.6 Presentación de la información recolectada y validación del diagnóstico

En esta etapa se procedió a consensuar con los actores sociales los problemas considerados y qué soluciones podrían introducirse o validarse, dando prioridad a las alternativas locales. Este análisis conjunto se expone en el siguiente flujograma (Figura 6.8):

Figura 6.8: Identificación de soluciones



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo durante 2021.

Con los agricultores se identificó un punto de comercialización para hacer llegar de manera directa los productos al consumidor final; se eligió una empresa social con venta de alimentos y bebidas, y que fomente el consumo local.

6.1.7 Formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las iniciativas

El desarrollo de esta fase involucra la aplicación de una prueba piloto para evaluar los resultados y eficiencia del plan de acción previamente establecido; sin embargo, por las condiciones derivadas de la pandemia de COVID-19, este trabajo solo desarrolla hasta la formulación de la iniciativa, plasmada en el modelo y plan de negocios para la empresa social, los cuales se desarrollan en los siguientes apartados.

6.2 Modelo de negocios

El modelo de negocio social, elaborado con la aprobación de los productores, pretende generar un negocio sostenible en el que los objetivos no giren en torno al concepto de creación de valor económico, sino que estén direccionados hacia la mejora y el compromiso con la sociedad; la esencia del modelo reside en cómo la empresa ofrece valor al cliente.

Haro (2015) plantea 12 partes que conforman el lienzo:

- 1) Propósito de Transformación Masivo. ¿Para qué existe el modelo de negocio social? En este primer punto se hace el planteamiento de la aspiración final como empresa: que el consumidor conozca los productos naturales locales a través de la comercialización de estos en un restaurante.
- 2) Medición del Impacto Social. Definir el impacto social y el medioambiental, así como los beneficios en cada aspecto y su contribución a los ODS planteados. El primero se mide en función del capital humano y social, considerando los clientes internos (que en este caso son los productores), los empleados y los clientes externos. En cuanto al segundo, se dará asesoría a los productores para que adopten prácticas amigables en los cultivos, como reducir el uso de fertilizantes y pesticidas. En ambos impactos se deben fijar indicadores para dar seguimiento y control.

- 3) Segmentos. Identificar clientes y beneficiarios. En la segmentación demográfica, los consumidores van desde un niño de 6+ en compañía de su familia hasta personas muy mayores. Si el niño se siente cómodo y tiene una estancia agradable, además de un menú adecuado, sugerirá a sus padres regresar en otra ocasión. En cuanto al tamaño de la familia, se contempla de tres a cuatro miembros.
- 4) Problema. A ello responde la propuesta. En este caso es la falta de mercados para vender las hortalizas, así como la falta de oportunidades laborales en el municipio.
- 5) Propuesta de valor. En este punto se establece que el producto puede eliminar o disminuir los problemas descritos y las ventajas que el cliente obtiene, pues es quien paga por el producto o servicio. El beneficio se observa en la posibilidad de adquirir productos naturales y tener relación directa con el productor, a través una empresa incluyente, de comercio justo y comprometida con la sociedad.
- 6) Solución y actividades clave. Se refiere proceso a realizar en la propuesta de valor. Se propone integrar un directorio de productores, crear un buen ambiente interno (empleado-empresa) y que se refleje al exterior, seleccionar nutriólogos del municipio y realizar un menú reducido en calorías, grasas y azúcares.
- 7) Recursos, socios y actores clave. ¿A quién se necesita movilizar para que el modelo de negocio funcione? Grupos, personas, empresas u organizaciones involucradas en el emprendimiento. Recursos humanos: chef, ayudante de cocina, capitán de meseros, meseros, cajero, encargado de limpieza, repartidor, capacitador. Recursos para ejecutar las actividades clave: permisos, herramientas, financiamiento propio, de socios y para la inversión en equipo de reparto. Recursos físicos: mobiliario, punto de venta, auto para servicio a domicilio. Recursos intelectuales: marca, CRM, administración.
- 8) Canales. Esta parte responde a cómo debe ser la comunicación con los clientes y los beneficiarios, la entrega del producto o servicio y en cómo llegar a los clientes de forma paulatina. Para el negocio en cuestión habrá venta directa, servicio a domicilio y comunicación por medios electrónicos.

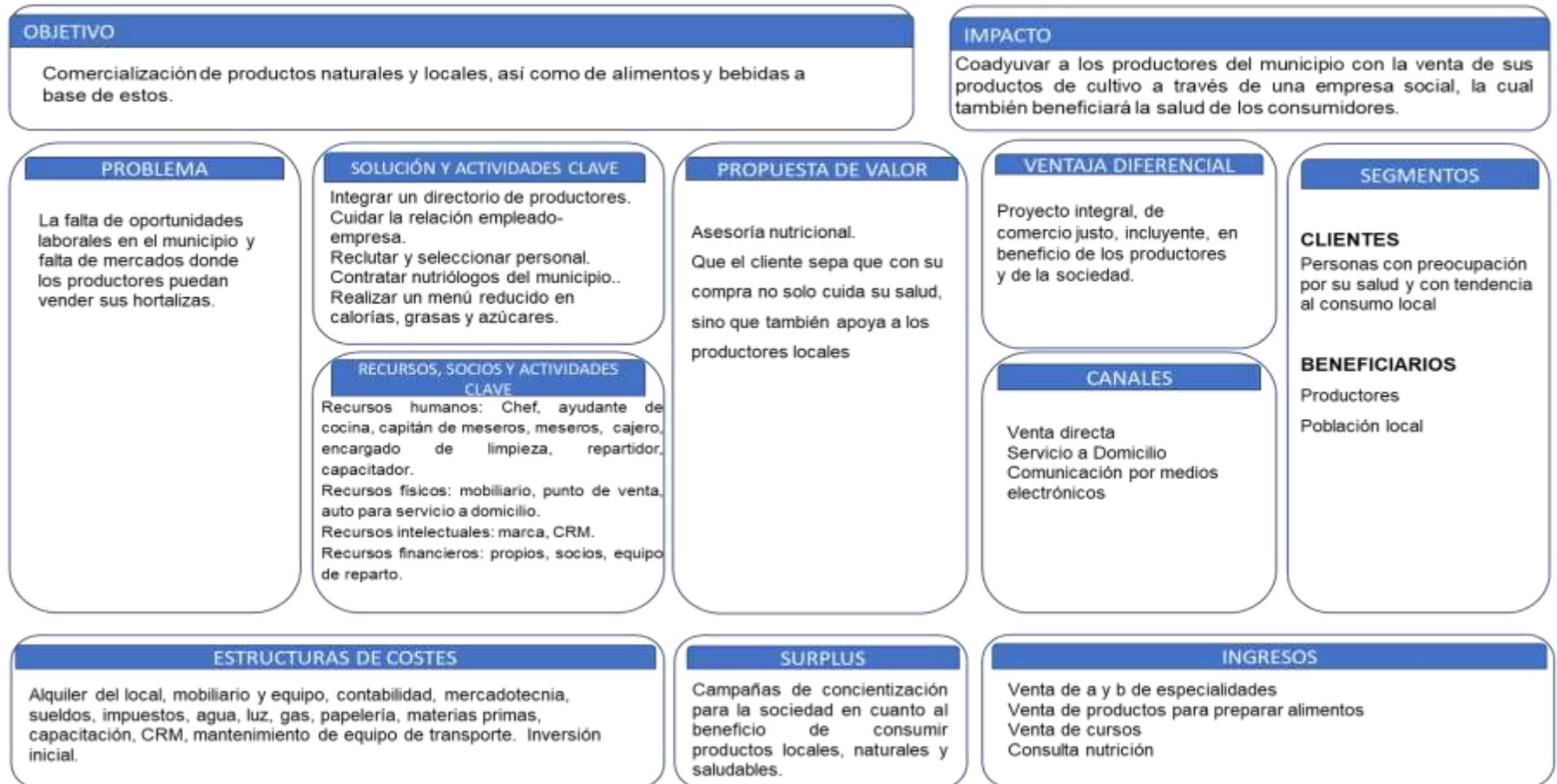
- 9) Ventaja diferencial. Establece el porqué del éxito, qué hace único al proyecto y que no pueda ser copiado. En este caso es un emprendimiento integral, de comercio justo, incluyente, en favor de los productores y de la sociedad.
- 10) Ingresos. Determinan las vías de financiamiento y el pago por los servicios y productos. En la propuesta se obtendrán a partir de la venta de a y b de especialidades, productos para preparar alimentos, cursos y consulta de nutrición.
- 11) Surplus. ¿Qué hacer con los beneficios del emprendimiento social? ¿Dónde y cómo serán invertidos los recursos obtenidos? Se propone difundir campañas de concientización para la sociedad en cuanto al beneficio de consumir productos locales, naturales y saludables.
- 12) Estructura de costes. Definir los conceptos más importantes de gasto e inversión. Alquiler del local, mobiliario y equipo, contabilidad, mercadotecnia, sueldos, impuestos, agua, luz, gas, papelería, materias primas, capacitación, CRM, mantenimiento de equipo de transporte y los que resulten.

En la Figura 6.9 se muestra el planteamiento, considerando que este modelo es la base para el plan de negocios propuesto en el apartado 6.3.

Diseño del modelo de negocios

Figura 6.9: Diseño del modelo de negocios

CANVAS DE MODELOS DE NEGOCIO SOCIAL



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo 2021.

6.3. Plan de negocios

Resumen ejecutivo

B'onzho es una empresa social que busca ser un punto de venta de productos agrícolas del municipio, así como de alimentos y bebidas a base de estos. Como ventaja competitiva se da una relación más cercana entre clientes y productores.

La misión es brindar alternativas de alimentación saludable a partir de productos locales naturales, además de ser un emprendimiento incluyente y socialmente responsable. La propuesta de valor se logrará a través de tres líneas: 1) venta directa del productor al consumidor, 2) consultas nutricionales y 3) venta de alimentos y bebidas.

El establecimiento tendrá capacidad para 32 personas, con 8 mesas y 4 sillas en cada una, además del mobiliario para la preparación de los alimentos y la exhibición de los productos. No obstante, la capacidad y la distribución de las personas podrían ser variables, de acuerdo con la reglamentación impuesta por la pandemia por COVID-19.

B'onzho estará ubicado en Plaza Punto Geranio, en la calle Juan de Dios Peza núm. 477, en el centro del municipio de Atlacomulco. Este espacio comercial es considerado un lugar atractivo para las familias, debido a sus establecimientos de alimentos y bebidas, de fácil acceso para comensales y empleados, además de los servicios bancarios que ofrece.

El proyecto generará 8 empleos directos, además de insertarse en la cadena productiva ofreciendo un punto de comercialización para los productores locales bajo los preceptos de comercio justo.

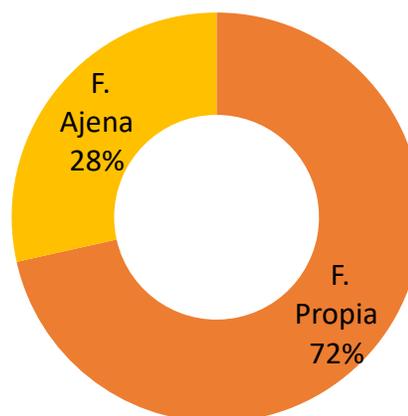
Para iniciar las operaciones, la empresa requerirá de una inversión inicial de \$877,328.86, la cual será aportada por los socios en partes equitativas, tanto de recursos propios como ajenos (Tabla 6.8).

Tabla 6.8: Estructura del financiamiento necesario

Estructura de Financiación Necesaria			
F. Propia	\$	627,328.86	\$ 0.72
F. Ajena	\$	250,000.00	\$ 0.28
Total	\$	877,328.86	\$ 1.00

Fuente: Elaboración propia, resumen del análisis financiero.

Figura 6.10: Estructura del financiamiento necesario



Fuente: Elaboración propia, resumen del análisis financiero.

6.3.1 Descripción del proyecto

Descripción del producto o servicio

B'onzho es una empresa social que busca establecer vínculos entre los productores y consumidores del municipio. La propuesta de comercialización es a partir de tres líneas de productos: 1) venta de directa del productor al consumidor (14 productos), 2) consultas nutricionales y 3) venta de alimentos y bebidas.

Las estrategias de integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, con base en el análisis de la cadena de producción, tendrán un impacto positivo en el territorio en el que se desarrolla la empresa, pues contribuirá al incremento de los ingresos de los productores y generará empleo. La alianza con productores del municipio se alinea con la tendencia de evitar el uso de herbicidas, pesticidas o fertilizantes, porque son procesos que afectan la calidad de los alimentos; solo se ofrecerán alimentos sustentables y nutritivos a los consumidores.

El nombre *B'onzho* surge de la intención de rendir homenaje a la etnia mazahua y significa "lugar con follaje", relacionado con el origen de los productos, así como la especialidad de la empresa, para darle una identidad local.

El eslogan es “Tu lugar verde” y alude al propósito de incentivar el consumo de platillos a base de productos naturales y benéficos para el organismo humano.

En resumen, B´onzho tiene las siguientes características:

- Tipo de servicio: Alimentos y bebidas
- Dimensión: Mediana
- Ubicación: Urbana
- Finalidad: Social
- Sector económico: Terciario
- Giro: Servicios

a) Misión

Brindar alternativas de alimentación a partir de productos locales naturales, bajo un concepto de empresa social, incluyente y socialmente responsable.

b) Visión

Para el año 2026, B´onzho será reconocida como una empresa social, persistente, emprendedora y líder por su calidad en productos alimenticios naturales y atención al cliente.

c) Objetivos

Objetivo general

Desarrollar una empresa social de alimentos y bebidas en la que los consumidores del municipio de Atlacomulco y sus alrededores encuentren una opción saludable, a base de insumos producidos localmente.

Objetivos específicos

Corto plazo

- Establecer en el primer semestre de operación un servicio estándar y productos para la plena satisfacción del comensal y asegurar una siguiente visita.

- En un plazo de seis meses, posicionar al restaurante B'onzho en la mente del consumidor en el municipio de Atlacomulco.

Mediano plazo

- Identificar y agregar un 15% de productores del municipio mensualmente.
- Generar un vínculo de confianza con los productores y el consumidor.

Largo plazo

- Elevar mensualmente el 10% del nivel de ventas.
- Implementar bimestralmente promociones que sean atractivas al cliente

d) Valores

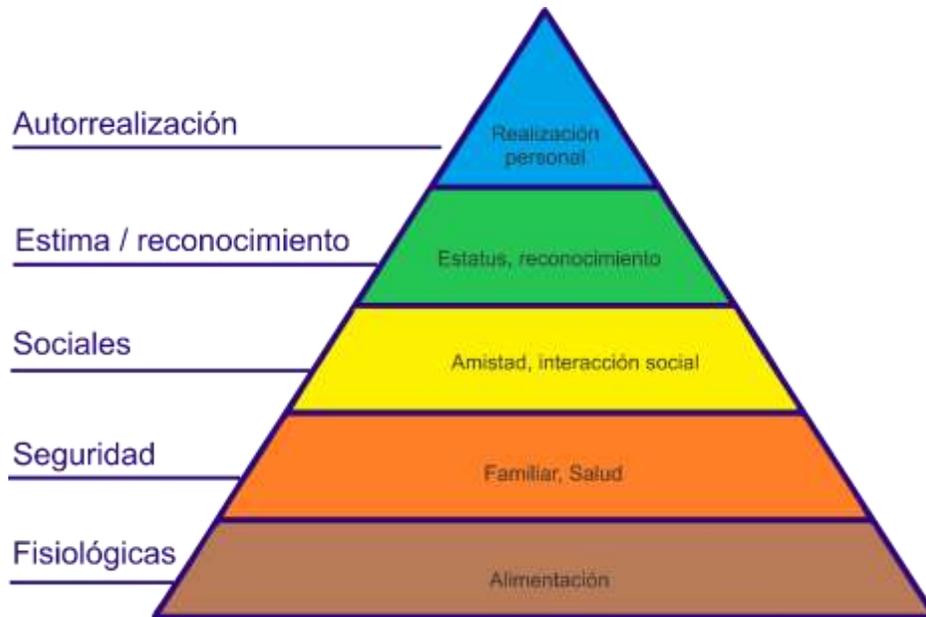
- Respeto: Dar buen trato y valorar a todas las personas que laboran en el restaurante, a los productores y a los comensales.
- Compañerismo: Llevar una buena relación con los trabajadores e inculcarles este valor hacia sus compañeros con el fin de ser un grupo unido.
- Compromiso: Ser constantes en la labor y la responsabilidad.
- Honestidad: Mostrar la situación de la empresa con transparencia a clientes y colaboradores.
- Creatividad: Desarrollar, día tras día, la innovación para lograr variedad de productos y alternativas.
- Solidaridad: Dar lo mejor y unir el esfuerzo de los productores para conseguir metas comunes y que beneficien a todos.
- Responsables socialmente: Generar una huella positiva en lo social, medioambiental y económico.

e) Necesidades que atiende

El proyecto buscar ser una opción para comercializar productos naturales locales, por ello es importante considerar al consumidor al que estamos dirigidos y qué aspectos va a satisfacer. Desde la perspectiva de Maslow, se jerarquizaron las

necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Podemos ubicar a la empresa en las siguientes (Figura 6.11):

Figura 6.11: Jerarquización de necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia con base en Maslow, (1943).

En la base de la pirámide se identifican los aspectos fisiológicos, aquellos que deben ser cubiertos para sobrevivir y lograr un equilibrio. En el caso del restaurante, este satisface la alimentación y una vez que esta se logra se pasa al siguiente nivel: seguridad, porque da estabilidad a las personas. B'onzho dará seguridad familiar y salud al ofrecer productos naturales y locales; por ende, mejora la calidad de vida a través de una alimentación saludable.

En las necesidades sociales, también conocidas como de afiliación y afecto, se propone ser un espacio de interacción social en el que los lazos de amistad se fortalezcan; al generar una experiencia satisfactoria, el cliente regresará y hará la recomendación *face to face*.

Las necesidades de reconocimiento se encuentran en el cuarto nivel de la jerarquización de Maslow; son aquellas que hacen que nuestra autoestima aumente, pues aportan seguridad en nosotros mismos. Consumo responsable, confianza y sensación de bienestar personal son algunos valores agregados que la empresa busca proporcionar a través de sus productos, espacio físico y marca.

Por último, las necesidades de autorrealización. El quinto nivel también es conocido como motivación de crecimiento o necesidad de ser. En este se propone llegar al consumidor de manera social, que se sienta involucrado en las actividades de la empresa mediante el acercamiento directo con el productor y sepa que el consumo local tiene un beneficio intrínseco.

Además de las necesidades humanas están las globales, como reducción del consumo de carne y de azúcar, contenido nutricional de los alimentos, incorporación de prácticas de máximo aprovechamiento de los recursos disponibles y sustentabilidad, que nos llevan a la importancia de poner en marcha proyectos que consideren todas las necesidades anteriores.

Por todo ello, B'onzho pretende ser la mejor alternativa para adquirir productos locales con mínima huella de carbono y platillos reducidos en grasa y azúcares. Será, como ya se ha dicho, una empresa social que se fundamenta en los principios de inclusión y de comercio justo.

f) Ventajas competitivas

La empresa B'onzho ofrecerá productos naturales locales y la oportunidad de que el cliente tenga una relación más estrecha con el productor, así como la opción de consumir alimentos preparados y saludables. Será una empresa incluyente, de comercio justo y comprometida con la sociedad.

Para ello, la empresa basará su estrategia en una ventaja de diferenciación. Kotler y Lane (2012) mencionan que, para ser objeto de un *branding* o estrategia de marca, los productos deben ser distintos a los demás y ponen como ejemplo que el diseño. Asimismo, contemplan las siguientes características para establecer esta distinción (Figura 6.12):

Figura 6.12: Características de diferenciación



Fuente: Elaboración propia con base en Kotler y Lane, 2012.

De las anteriores, las que aplican a la empresa son:

- 1) Forma, pues se requiere que los productos tengan cierto tamaño, que no estén maduros, y que ayuden en la presentación del platillo, cuyos ingredientes deben tener la consistencia adecuada.
- 2) Características, desde el empaque y la presentación hasta el servicio.
- 3) Personalización, ofrecer una atención cálida desde que el cliente ingresa al lugar, por ejemplo: "Señor González, bienvenido". Se debe establecer un proceso de atención.
- 4) Calidad de resultados, determinar un estándar de servicio enfocado a que los productos deben ser frescos.
- 5) Fiabilidad, garantizar que los productos son de origen local y mostrar los beneficios de consumirlos.

6) Estilo, posicionar la marca B'onzho en el consumidor; las compras realizadas no solo apoyan la economía de los productores, sino también la de los clientes al tener como principio el comercio justo.

g) DOFA

En la Tabla 6.9 se presenta el análisis situacional de B'onzho por medio de la matriz DOFA.

Tabla 6.9: Matriz DOFA

Matriz DOFA	Fortalezas			Debilidades		
	Estándar de calidad en materias primas	Restaurante especializado	Recursos humanos capacitados y motivados	Producto nuevo en el mercado	Investigación de mercado	Poca experiencia en el negocio
Oportunidades	Estrategias FO			Estrategia DO		
Tendencia de la población a preferir el consumo de alimentos orgánicos y naturales.	F1-O1: Establecer el estándar de calidad en los productos ofrecidos al consumidor, con base en criterios de evaluación y seguimiento. F2-O1: Identificar el nicho de mercado a partir de las características y las estrategias de penetración. F3: Realizar capacitaciones bimestrales para el personal.			D1: Aplicar estrategia de penetración en el mercado. D1-O2: Acercamiento directo con los segmentos específicos mediante el desarrollo de campañas de MKT especializadas.		
El tipo de mercado especializado.						
Zona de mucha actividad comercial y población con alto poder adquisitivo.						
Amenazas	Estrategias FA			Estrategias DA		
Establecimientos de competencia en la zona.	F3-A1: Capacitación acorde a las características específicas de la oferta con que se cuenta. A2: Capacitar y aplicar medidas de prevención COVID-19 F3-A3: desarrollo de e-commerce. Capacitar al personal en el manejo de social media.			D1-A1: Aplicar estrategia de diferenciación de precios. A2: Formalizar con proveedores y los convenios de pago. D3-A3: Diseñar un plan de acción acorde con los requerimientos en atención a la emergencia de COVID-19.		
Fluctuación de precios en cuanto a insumos para el desarrollo de la producción.						
Afectaciones por COVID-19, nuevas medidas de seguridad y prevención.						

Fuente: Elaboración propia

6.3.2 Estudio de mercado

a) Segmentación y descripción del mercado

La segmentación de mercado es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados de acuerdo con los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores (Fisher, 2011).

Es importante mencionar que la clasificación considera que, por ser un restaurante, el consumidor parte de un niño de 6+ en compañía de su familia; si este se siente cómodo, y tuvo una estancia agradable, sugerirá a sus padres regresar. Las principales variables seleccionadas para esta fase son geográficas, demográfica, psicográfica y de comportamiento. En cuanto al tamaño de la familia, se tienen contemplados de 3 a 4 miembros, además de un menú adecuado para niños.

A continuación (Tabla 6.10), se presentan las variables para la definición del mercado meta.

Tabla 6.10: Variables de segmentación para mercados de consumo

Región geográfica	Regional: Municipios aledaños a Atlacomulco Urbana: B'onzho, en Atlacomulco. Rural: Comunidades aledañas
Tamaño de la ciudad o área metropolitana	Atlacomulco: 362,85 hab/km ² 93 718
Densidad	Urbana, suburbana, rural
Clima	Cálido y templado
Edad demográfica	6 a 64+
Tamaño de la familia	De 3 a 4 personas y más.
Ciclo de vida de la familia	Joven, soltero, casado, sin hijos; joven, casado, hijo más pequeño menor de 6 años; casado, hijo más pequeño mayor de 6 años; mayor, casado, con hijos; más viejo, casado, sin hijos menores de 18 años; más viejo, soltero; otro.
Género	Femenino, masculino
Ingresos	\$6000-\$15000 mensuales
Ocupación	Indistinto
Educación	Básica incompleta, básica completa, media incompleta, media completa, superior incompleta, superior completa
Religión	Indistinta
Raza	Indistinta
Generación	Generación silenciosa, baby boomers, generación X, generación Y
Origen Étnico	Indistinto
Clase Social	C+ y C (media alta y media)
Estilo de vida psicográfico	Orientación a consumo local, productos saludables,
Personalidad	Orientación saludable
Ocasiones conductuales	Habituales
Beneficios buscados	Calidad, servicio, sabor, velocidad
Estatus de usuario	Usuario de primera vez
Tasas de utilización	Usuario esporádico y continuo
Estatus de lealtad	Ninguna, media
Estado de disposición	Consciente, interesado informado, con intención de compra
Actitud hacia el producto	Positiva, entusiasta.

Fuente: Elaboración propia con base en Fisher, 2004.

Víctor Hugo Cervantes, académico del Tecnológico de Monterrey, en un análisis de inteligencia de mercados revisó los escenarios futuros del consumidor mexicano en la crisis por COVID-19 y en la etapa posterior. Expuso 10 tendencias de consumo que permiten a pequeñas y medianas empresas conectar con su mercado meta en la nueva normalidad, y que la propuesta aquí descrita tomara en cuenta las siguientes:

1. Muchos consumidores van a seguir en casa, ya sea por miedo, desempleo, *home office* o comodidad [...]

3. Consumidores explotan el e-commerce, [...] el consumidor está más familiarizado con el comercio electrónico [...]

5. Consumidor espera más involucramiento de las marcas, valora más el compromiso social, salud, bienestar, solidaridad, unidad, felicidad. De lo aspiracional económico a lo aspiracional emocional [...]

7. El consumidor impulsa crecimiento de nuevas áreas de negocio. Nutrición, cuidado personal, estética, limpieza, sanitización son áreas con nueva valoración emocional [...]

9. Consumidor en burbuja [...] se prevé que muchos servicios se presten “en burbuja” para preservar la sana distancia entre consumidores.

Restaurantes con divisiones; menor concentración de clientes, salones privados para familias. Gimnasios con horarios y áreas especializadas (Perales, 2020).

De lo anterior, el plan de negocios deberá considerar la nueva tendencia sanitaria en el consumo a raíz del SARS-CoV-2, como el servicio a domicilio. Además, se debe hacer frente a los productos calóricos mediante un plan de mercadotecnia con énfasis en por qué preferir los alimentos saludables.

Porter (1980) menciona que la familia es la organización de compras de consumo más importante en la sociedad y sus miembros constituyen el grupo de referencia con mayor influencia primaria. En virtud de ellos, la campaña de

publicidad y difusión persuadirá a las madres, pues son ellas quienes influyen directamente en el bienestar de los hijos y tienen la decisión de compra.

En cuanto al estilo de vida, se requiere un consumidor que prefiera los productos saludables, apoyo al consumo local y preocupación por ser amigable con el medio ambiente. Pensando en las restricciones económicas y restricciones de tiempo, se creará un menú con tiempo mínimo de preparación y un precio promedio en la región. El objetivo es que el cliente encuentre en B'onzho una opción saludable y que cumpla con sus expectativas de valor tiempo y costo.

b) Sondeo de mercado

Para conocer la viabilidad del producto, se aplicó una prueba piloto a personas que se identificaron como parte del segmento al que estamos dirigidos.

Población y muestra

Derivado de las condiciones por la pandemia y la tendencia mencionada, se consideró el segmento de personas con enfermedades —diabetes, obesidad, hipertensión— y que tienen mayor riesgo de desarrollar un cuadro grave (OPS, 2021). De acuerdo con el ISEM (2018), el municipio de Atlacomulco registró 5,856 personas con diabetes e hipertensión. Con datos obtenidos se aplicó la siguiente fórmula y se procedió a realizar la encuesta en el municipio, cuya muestra se determinó según la siguiente fórmula:

$$\text{Donde: } n = \frac{Z^2 N pq}{i^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

n= muestra

i= margen de error

Z= 95% nivel de confianza

N= población o universo

p= probabilidad a favor

q= probabilidad en contra

Por lo tanto:

$$n = \frac{(3.84) (5,856) (.5) (.5)}{(.0081) (5,856) + (3.84) (.5) (.5)}$$

$$n = \frac{5621.76}{48.39} = 116.16$$

Sin embargo, la aplicación de cuestionarios se vio afectada por la restricción de la movilidad a causa de la pandemia, y mantener el distanciamiento físico imposibilitó recopilar la información en persona; como alternativa, se recurrió a estrategias virtuales, logrando la aplicación de 60 cuestionarios (véase Anexo 9).

Interpretación de los resultados del sondeo de mercado

Los resultados muestran que el segmento identificado acude frecuentemente a restaurantes, esto significa que la viabilidad de la empresa está encaminada; asimismo, se confirma que el 92% de los comensales lo hace en compañía de su familia. Por tanto, nuestro mercado meta está definido acorde con la segmentación.

Del total de encuestados, 60% indicó un gasto promedio por persona es de \$251.00 a \$451.00, de ahí que el precio de los platillos deberá corresponder con este segmento que refleja un ingreso económico de medio a medio alto.

Para determinar el menú que se ofertará, 68% prefiere comida a la carta. En respuesta a ello, B'onzho, en conjunto con un experto en nutrición, definirá los platos considerando la variedad y el tipo de clientes. La idea de un restaurante con un menú saludable, natural y sustentable es innovadora y atractiva para el mercado que se identificó como meta: hombres y mujeres de 25 a 65 años del municipio de Atlacomulco, de clase media con ingresos son de \$2,700 a \$15,000 mensuales y con la intención de tener una alimentación más saludable. Por tales motivos, el proyecto es viable al tener la atención de quienes colaboraron en el sondeo de mercado.

c) Análisis de la competencia

Identificación de los competidores actuales y potenciales

Actualmente hay empresas dedicadas a la venta de alimentos y bebidas, con experiencia y tiempo de operación, así como mayor posicionamiento. Para contrarrestar esto, el plan de mercadotecnia hará énfasis en las cualidades que distinguen a la empresa de las otras en el municipio (Tabla 6.11).

Tabla 6.11: Competidores

Nombre del Competidor	Ubicación	Principales ventajas
Que Chow Snack Sushi Bar	Doctor Jorge Jiménez Cantú 12, Col. Centenario	Comida japonesa, servicio a domicilio
Restaurante Oasis Atlacomulco	Lic. Isidro Fabela Alfaro 2, Centro	Presencia en el mercado, 15 años en servicio y ubicación
Restaurante Bar Las Brasas	Lic. Isidro Fabela Alfaro 46, Centro	Cortes de carne, dirigido a un segmento medio-alto
Santos Pecadores	Nicolás Bravo 221 esq. Nicolás González, Centro	Dirigido a un segmento joven
Restaurante Izy	Carr. Toluca-Atlacomulco km 63.5	Grupo restaurantero consolidado
Taquería Nacho	Carretera Panamericana, Bongoni	Su especialidad: conejo; reconocimiento y clientes fidelizados
Restaurant Bar La Joya	Vial Jorge Jiménez Cantú 40	Ambiente con música en vivo
Carnitas El Lechón	De Libertad S/n, Centro	Elaboración de salsas artesanales
Nigiri Sushi El Calabozo	Alfredo del Mazo Pte. 105, Centro	Comida japonesa, ubicación
La Chicatana	Esq. Alfredo del Mazo Ote. y Miguel Hidalgo Norte	Antojitos oaxaqueños
Restaurante La Parilla Texas	Libramiento vial Jorge Jiménez Cantú s/n, San Martín	Cortes, grupo restaurantero consolidado
Potzollcalli	Plaza comercial Punto Geranios, Juan de Dios Peza 477, Col. La Ascensión	Comida tradicional mexicana, franquicia con modelo de negocio sólido
Mr. Wings	Lic. Isidro Fabela Alfaro 117	<i>Fast-food</i> , dirigido a un segmento joven.
Hamburguesas Bross	José María Morelos y Pavón 17, Centro	Venta de Alimentos y bebidas tipo fast-food. Servicio a domicilio.
El Chavocho	Mario Colín Sánchez 620, Cuatro Milpas	Reconocimiento por el sabor de sus platos y buena atención al cliente
Taquería el Rinconcito	Lic. Isidro Fabela Alfaro 16, Centro	Permanencia en el mercado
El Calabozo	Alfredo del Mazo Pte. No. 103 A, Centro	<i>Fast-food</i> , reconocimiento al sabor, ubicación
Restaurant Join And Enjoy	Vial Jorge Jiménez Cantú 1288, Cuatro Milpas	Servicio al cliente
La Majadera, restaurante bar	Jorge Jiménez Cantú 12, Centenario	Restaurante bar, menú y carta abierta, dirigido a un segmento joven, música en vivo
Shu café	Privada Juan de Dios Peza 4, Col. La Ascensión	Atención al cliente
Restaurante La Casa de Adobe	Julián González 6, planta alta, Centro	Ubicación
El Corte Restaurante do Brasil	Carretera Atlacomulco-Acambay	Cortes de carne, franquicia con modelo de negocio consolidado
Sant' Angelo Cafetería	Lic. Isidro Fabela Alfaro 19	Ubicación y servicio al cliente
Vía Café Atlacomulco	Autopista federal Toluca-Atlacomulco km 58+900	De recién apertura

Fuente: Elaboración propia

Identificación de productos / servicios sustitutos actuales y/o potenciales

En Atlacomulco existe una oferta variada en el sector restauranero, algunos establecimientos han dirigido sus esfuerzos hacia personas que optan por el cuidado de su salud y buscan un hábito de vida saludable, como se muestra en la Tabla 6.12.

Tabla 6.12: Competencia directa

Nombre del competidor	Ubicación	Principales ventajas	Acciones para posicionarse
Atención Integral para Diabetes	María del Consuelo Mercado 405	Centro especializado	Plan de marketing-estrategia de diferenciación
Superfoods Atlacomulco	Porfirio Alcántara 5	Tienda de superalimentos orgánicos, naturales, vegetarianos, veganos, artesanales, ecológicos, aceites esenciales; apoya al artesano local y es un comercio sustentable	Plan de marketing-estrategia de diferenciación
Youngevity	Agustín Monroy s/n, Col. La Garita	Productos orgánicos y minerales, con más de 20 años de respaldo y recién llegado a México	Plan de marketing-estrategia de diferenciación
Ricaya Salad	Miguel Hidalgo 505, Centro	Ensaladas preparadas al gusto del comensal	Plan de marketing-estrategia de diferenciación
Shu Mercadito	Porfirio Alcántara 14	Productos orgánicos y saludables	Plan de marketing-estrategia de diferenciación

Fuente: Elaboración propia

Las opciones anteriores representan competidores potenciales toda vez que ofertan productos similares y se encuentran ubicados en la misma zona de influencia, por ello se hizo un análisis para conocer qué hace la competencia ya establecida y apostar por la diferenciación.

d) Cuantificación de la demanda

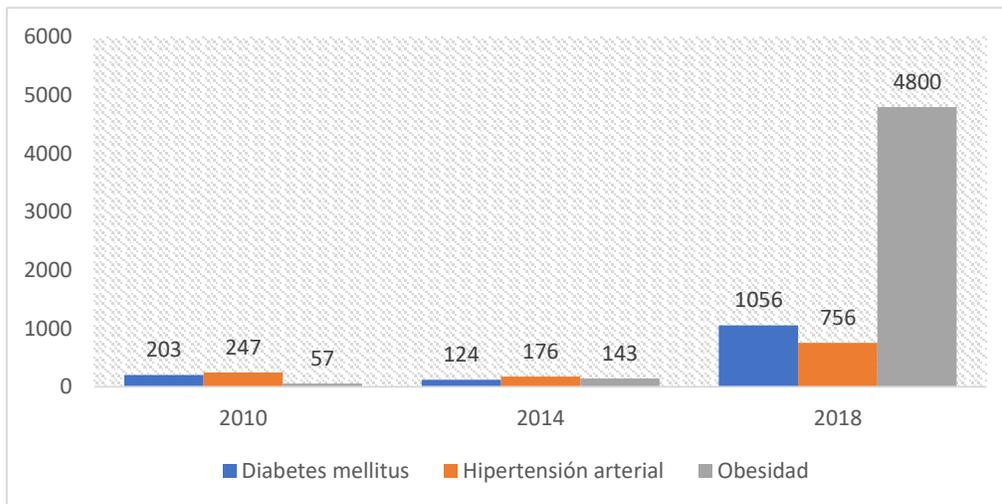
De acuerdo con la Asociación Mexicana de Restaurantes (2019), 10% del gasto de las familias se destina a comer fuera de casa, 20% de la población tiene necesidad de comer fuera de casa diariamente y la venta total anual es de 18,992 mdp. Esta información nos da un rango en cuanto al consumo de alimentos y bebidas en nuestro país y por lo tanto una variable para el éxito de la empresa que se desea establecer.

Además, por la pandemia, los hábitos de consumo cambiaron y se implementaron políticas de salud pública que promueven una alimentación más saludable. De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud (2021), el riesgo de enfermar gravemente tras infectarse por SARS-CoV-2 se incrementa en personas mayores y en aquellas con afecciones de salud subyacentes (enfermedad cardiovascular, obesidad severa, diabetes, hipertensión, enfermedad renal crónica, enfermedad respiratoria crónica, enfermedad hepática crónica, entre otras), por ello las estrategias de prevención y mejora de los hábitos alimenticios permiten no desarrollar síntomas graves.

No obstante, la cultura alimentaria del Estado de México refleja la necesidad de modificar los hábitos, ya que existe la tendencia a padecer diabetes mellitus tipo II, enfermedad directamente relacionada con la ingesta de alimentos y la segunda causa de mortalidad con 15,012 personas en el 2018 (INEGI, 2020).

En el año 2010, Atlacomulco reportó 203 individuos con diabetes mellitus, 247 con hipertensión arterial y 57 con obesidad; mientras que, en el 2014, 124 con diabetes, 176 con hipertensión arterial y 143 con obesidad. En el 2018, se registraron 1,056 con diabetes mellitus tipo II y 4,800 con obesidad (ISEM, 2018), es decir, de 2010 a 2018 hubo un incremento considerable, provocado por los malos hábitos alimenticios y el estilo de vida sedentario (Figura 6.13).

Figura 6.13: Prevalencia de enfermedades 2010-2018



Fuente: Elaboración propia con base en ISEM (2018)

De acuerdo con el ISEM (2018), este segmento de mercado sigue en aumento por la ingesta de alimentos procesados. En el Estado de México, 7 de cada 10 personas tiene problemas de salud: primero sobrepeso y luego obesidad. En ese sentido, se recomienda que quienes padezcan enfermedades crónico-degenerativas eviten bebidas azucaradas, como refrescos y jugos envasados. Por lo que esta información muestra, este segmento de la población requiere opciones de alimentos sanos y que permitan mejorar sus condiciones de vida fuera de casa.

e) Consumo esperado

El servicio está dirigido principalmente al segmento familiar. Si el promedio es de cuatro personas por familia, el consumo esperado será de este mismo número; sin embargo, por las medidas sanitarias a raíz de la contingencia, se atenderá a un máximo de 2 a 3 personas por mesa.

De acuerdo con la capacidad del restaurante (32 personas), se debe contemplar el número de mesas: 8 con 4 sillas cada una. Se espera que la gente asista principalmente durante el desayuno y la comida, pero, solo se podrán sentar 2 personas por mesa, de manera que la rotación de sillas quedaría establecida que en la mañana se ocupen 6 mesas, por lo menos, durante 2 veces; a la hora de la comida, 8, también en 2 ocasiones, y durante la cena 6, 2 veces.

Se estima que semanalmente habrá una ocupación de 320 personas, cuyo consumo generará ventas por \$80,000.00, definido en el escenario optimista, calculando un gasto mínimo de \$250.00 por persona. Por tanto, las ventas mensuales se vislumbran en \$520,000 y atención a 2,080 personas.

En cuanto a la consulta nutricional, se pronostica dar 224 consultas al mes, considerando 8 consultas diarias.

Respecto a la venta directa de productos, como el 49% de los encuestados menciona preferencia por consumo de productos naturales esto representa 29 personas; si cada una compra un kilo por día, con un gasto promedio de \$39.01, las ventas mensuales se reflejarán en \$29,433.04.

f) Análisis de la oferta

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de prestadores de servicios están decididos a poner a la disposición del mercado a un precio determinado (Alcaraz, 2011).

Dentro de la Plaza Punto Geranios (lugar donde estará ubicado B'onzho) no se encuentran restaurantes que ofrezcan lo mismo; sin embargo, se encuentra el Potzollcalli, competencia directa.

Como se vio en el Cuadro 16, se identificaron los principales restaurantes con propuestas similares y que, si bien se encuentran retirados de la plaza, tienen una antigüedad que va de los 2 a los 8 años, según datos aproximados porque no se conoce el mes de apertura; esto quiere decir que ya se encuentran posicionados. Cabe precisar que los competidores abarcan una parte considerable del mercado y, en términos generales, ofrecen un buen producto y servicio. Estos establecimientos ejercen un comercio afín, pero la diferencia con B'onzho es que este va dirigido a un segmento especializado.

g) Contrastación de la oferta y la demanda

A nivel nacional, la industria restaurantera logró un crecimiento del 1.2% en el tercer trimestre de 2011, aportando el 50% del Producto Interno Bruto turístico

(SAGARPA, 2011), y es considerada como el segundo empleador del país. Esta demanda creciente que permitirá que B'onzho se inserte en el mercado.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Restaurantes (2019), hay 555,122 establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas, concentrados principalmente en 7 estados del país: Jalisco, Puebla, Veracruz, Michoacán, Guanajuato, Estado de México y CDMX.

Durante el 2020, pese a los retos por la COVID-19, el sector restaurantero y sus variantes se mantuvo a flote toda vez que cubre una de las necesidades básicas de la población. En cuestión de cantidad, la demanda se encuentra satisfecha, pero la nueva normalidad exige modificar los hábitos alimenticios, generando una oportunidad para B'onzho, que deberá considerar el valor agregado de la alimentación saludable, además de que su principal característica para introducirse en un mercado, en el que sobran competidores, es la responsabilidad social.

h) Plan de mercadotecnia

Para lograr que la empresa llegue al consumidor es necesario plantear objetivos y metas alcanzables. A continuación, se presenta el diseño de la imagen corporativa y filosofía empresarial.

Diseño de imagen comercial

Nombre: *B'onzho*, vocablo de origen mazahua que significa "lugar pedregoso con follaje".

Figura 6.14: Imagotipo



Se eligió una mezcla tonalidades en verde (Figura 6.14), porque representa a la naturaleza y el origen de los productos que se ofrecen.

Eslogan

"Tu lugar verde" pretende que el consumidor sepa que tiene la oportunidad de encontrar productos naturales, saludables y sustentables. Es una invitación a cuidar su salud y el ambiente al mismo tiempo.

Estrategia comercial

Producto. B'onzho es un restaurante que ofrece productos naturales producidos en el municipio; el consumidor tendrá un menú saludable entre un portafolio sugerido a precios competitivos y con altas bondades nutricionales por su calidad e higiene. A través de los canales promocionales, la internet y redes sociales, se atraerán clientes para incrementar las visitas al punto de venta, con el fin de dar a conocer la empresa en la zona.

Se tiene previsto un espacio para vender de manera directa los productos de los agricultores: fresa, chile poblano, chile de árbol, chile manzano y habanero, cilantro, rábano, tomate, epazote, perejil, acelgas, lechuga, betabel y cebolla.

Los alimentos ya preparados contemplarán ingredientes de calidad y que constituye la principal diferenciación con la competencia, además de ofrecer platillos bajos en grasa y en azúcar, así como una barra de postres con estas mismas características.

Envase

Imagen 6.5: Envase



La Imagen 6.5 es una bisagra de 20 X 14 cm y altura de 8 cm

Presentación: 1 paquete/500 piezas

Material: Poliestireno

Peso de la caja: 7.8 kg

Medida de caja: 40 x 31 x 59 cm

Fuente: Elaboración propia

Etiqueta

Imagen 6.6: Etiqueta



Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración de la presente (Imagen 6.6), se consideró el nombre del productor y el lugar de origen, así como los mismos tonos en verde.

El **verde** tiene connotaciones de limpieza, frescura y renovación, además alude al respeto al medio ambiente. Es uno de los colores más predominantes y que se encuentran naturalmente con frecuencia, de modo que se le asocia con atributos saludables. Funciona bien para los productos orgánicos y reciclados, o para las marcas relacionadas con la salud y el bienestar (Kotler y Lane, 2012).

Líneas de producto

Venta directa de productos sin procesar, trato directo entre el productor y el consumidor, y espacio físico apropiado para la entrega del producto. La lista que a continuación se presenta (Tabla 6.13) incluye los productos locales:

Tabla 6.13: Líneas de producto

	Producto	Presentación
Línea de producto 1	Fresa	250 gr, 500 gr, 1 kg
	Calabaza	250 gr, 500 gr, 1 kg
	Chile poblano	250 gr, 500 gr, 1 kg
	Chile de árbol	250 gr, 500 gr, 1 kg
	Chile manzano	250 gr, 500 gr, 1 kg
	Chile habanero	250 gr, 500 gr, 1 kg
	Cilantro	250 gr, 500 gr, 1 kg
	Rábano	250 gr, 500 gr, 1 kg
	Tomate	250 gr, 500 gr, 1 kg
	Jitomate	250 gr, 500 gr, 1 kg
	Epazote	250 gr, 500 gr, 1 kg
	Lechuga	250 gr, 500 gr, 1 kg
	Betabel	250 gr, 500 gr, 1 kg
	Cebolla	250 gr, 500 gr, 1 kg
Línea de producto 2	Consulta nutricional	Espacio apropiado dentro del restaurante para la consulta y el seguimiento nutricional
Línea de producto 3	Nopales rellenos	
	Espagueti de calabaza	
	Arroz frito	
	Chile relleno	
	Crepas en salsa de elote	
	Pechuga rellena	
	Pechuga primavera	
	Fajitas de res	
	Arrachera con pesto de cilantro	
	Salmón al chipotle	
	Pescado empapelado	
	Filete a la plancha	
	Ensalada verde con jícama y fresas	
	Ensalada verde con vinagreta de tamarindo	
	Cupcakes de plátano	
	Fresas con crema	
	Hotcakes	
	Pan francés	
	Strudel de manzana y nuez	
	Agua fresca	
Mojito		
Frappé		
Capuchino fit		

Fuente: Elaboración propia.

Plaza

El proyecto se realizará en la Plaza Punto Geranio, ubicada en la calle Juan de Dios Peza 477, en el centro de Atlacomulco, Estado de México. Este espacio es conocido como un centro comercial y ganadero (Imagen 6.7).

Imagen 6.7: Ubicación



Fuente: Google Maps, 2020.

Se busca llegar al consumidor de manera directa a través de un solo local comercial en la plaza mencionada, desde donde se atenderá a todos los compradores, tanto en punto de venta como aquellos que ordenan servicio a domicilio a través de las distintas plataformas y medios de contacto establecidos.

Promoción

Al ser considerada una marca de reciente incursión en el mercado local y que cuenta con alta competencia, las estrategias de promoción están encaminadas al conocimiento de la marca entre los habitantes de la zona debido a que los productos son naturales, saludables y de alta calidad.

Estrategias de promoción:

- Lanzamiento en redes sociales (Facebook y Twitter) y seguimiento de estas.
- Publicidad con la intervención de dos *influencers* del municipio: Dios Bendiga mi Barriga y Atlacomulco Mágico.

- Campaña publicitaria para lograr como mínimo 10 nuevos *followers* cada día durante las dos primeras semanas, con la finalidad de generar y mantener conocimiento de marca entre nuestros potenciales consumidores y se producirá un *post* para redes sociales.
- Promoción del día y combos como estrategia de enganche. Se armará un menú diario, tipo recomendación del día, donde se combinen dos productos a un precio más bajo que si se adquieren por separado.
- Promoción de los productos y productores a través de exposiciones gastronómicas.
- Precios diferenciales a domicilio: tiempo de entrega de los productos no mayor a 30 minutos.
- Promoción cliente frecuente: acumulación de puntos en cada consumo; una vez establecido un tope de puntos por producto, el cliente o consumidor podrá reclamar un descuento.

Precio

Este se establecerá con base en los costos de producción, considerando un máximo que el cliente esté dispuesto a pagar.

Otros factores para el cálculo de precios se respaldan en el ejercicio de proyección financiera:

- Precio ofrecido por la competencia en productos similares.
- Costos de cada uno de los ingredientes para la preparación de una unidad.
- El precio aumentará de acuerdo con la inflación del año.
- Precio asequible a la población objetivo, con base en las encuestas.

En las Tablas 6.14, 6.15 y 6.16 se enlistan los precios para cada línea de producto:

Tabla 6.14: Línea de producto 1. Venta directa

Producto	Presentación	Precio por kilo
Fresa	250 gr, 500 gr, 1 kg	\$35.00
Calabaza	250 gr, 500 gr, 1 kg	\$20.00
Chile poblano	250 gr, 500 gr, 1 kg	\$47.00
Chile de árbol	250 gr, 500 gr, 1 kg	\$110.00
Chile manzano	250 gr, 500 gr, 1 kg	\$104.00
Chile habanero	250 gr, 500 gr, 1 kg	\$29.00
Cilantro	250 gr, 500 gr, 1 kg	\$60.00
Rábano	250 gr, 500 gr, 1 kg	\$20.00
Tomate	250 gr, 500 gr, 1 kg	\$30.00
Jitomate	250 gr, 500 gr, 1 kg	\$18.00
Epazote	250 gr, 500 gr, 1 kg	\$50.00
Lechuga	250 gr, 500 gr, 1 kg	\$14.00 pza.
Betabel	250 gr, 500 gr, 1 kg	\$12.00
Cebolla	250 gr, 500 gr, 1 kg	\$11.50

Nota: Precios con base en el mercado a la fecha de junio 2020.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.15: Línea de producto 2. Consulta

Producto	Presentación	Precio
Consulta nutricional	Espacio apropiado dentro del restaurante para consulta y seguimiento nutricional	\$50.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.16: Línea de producto 3. Alimentos y bebidas

Producto	Precio
Nopales rellenos	\$ 60.00
Espagueti de calabaza	\$25.00
Arroz frito	\$38.00
Chile relleno	\$68.00
Crepas en salsa de elote	\$45.00
Pechuga rellena	\$76.00
Pechuga primavera	\$66.00
Fajitas de res	\$152.00
Arrachera con pesto de cilantro	\$120.00
Salmón al chipotle	\$165.00
Pescado empapelado	\$65.00
Filete a la plancha	\$65.00
Ensalada verde con jícama y fresas	\$50.00
Ensalada verde con vinagreta de tamarindo	\$50.00
Cupcakes de plátano	\$15.00
Fresas con crema	\$25.00
Hotcakes	\$30.00
Pan francés	\$30.00
Strudel de manzana y nuez	\$27.00
Agua fresca	\$25.00 jarra
Mojito	\$20.00 s/a
Frappé	\$30.00
Capuchino <i>fit</i>	\$25.00

Nota: La presentación depende del montaje que realice el chef.

Fuente: Elaboración propia

6.3.3 Estudio técnico

Para la puesta en marcha de la empresa social B'onzho se requiere de la compra de equipamiento, insumos, recursos humanos y tecnológicos que permitan el desarrollo de actividades, y el restaurante pueda satisfacer las necesidades de los comensales.

a) Especificaciones técnicas producto y/o servicio

Los platillos y bebidas elegidos serán recomendados por un nutriólogo certificado en control de diabetes, y la preparación y el montaje de estos estará a cargo del chef:

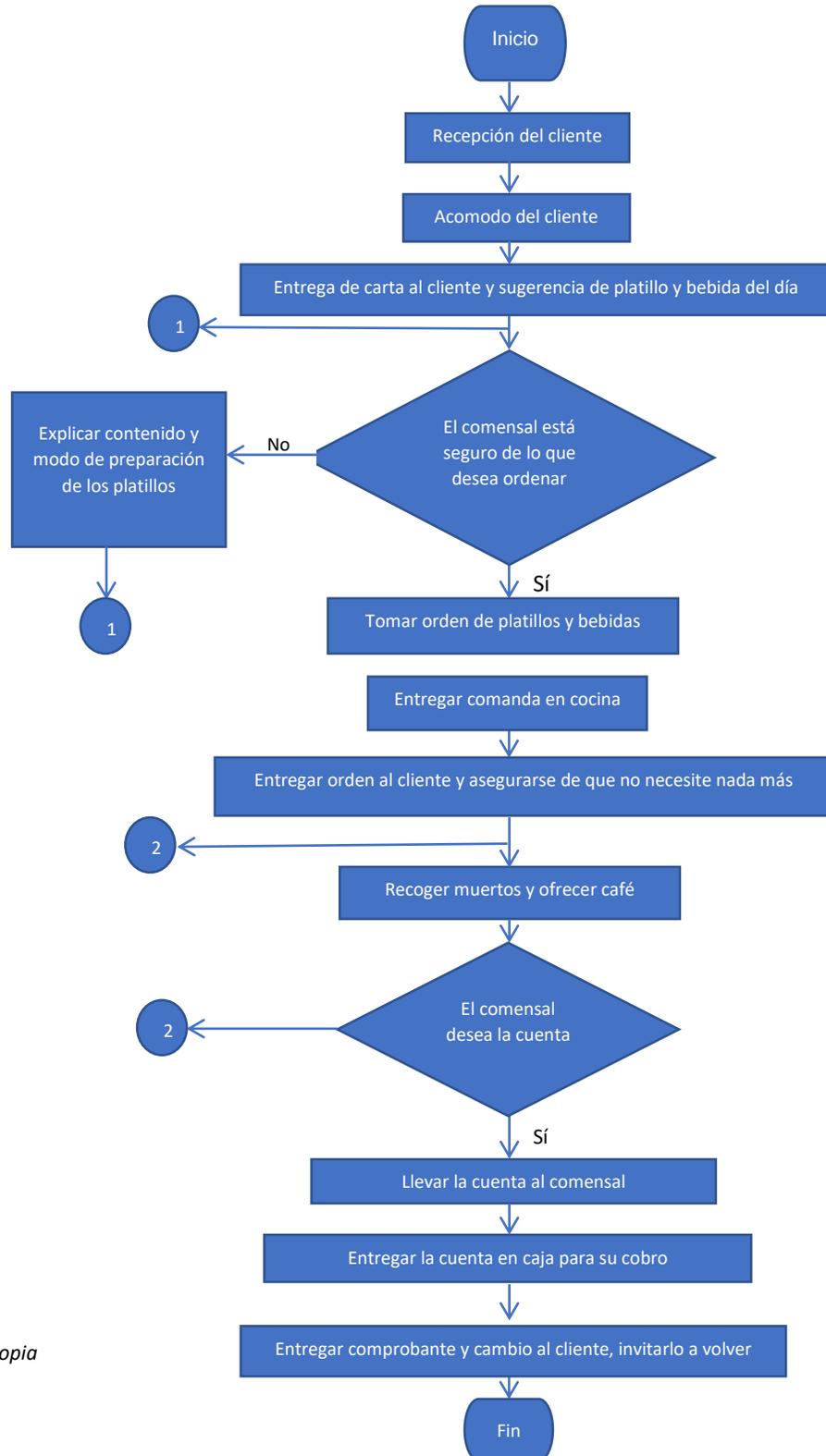
- Platillos: su preparación será realizada en el área de cocina, donde se encontrarán los insumos y utensilios para tal fin.
- Bebidas: en la barra se encontrará lo necesario.

En el caso de los productos sin procesar y de venta directa, cada uno de acuerdo con el gramaje referido, se entregará en los moldes descritos con la etiqueta correspondiente, la cual llevará los datos del productor.

Las consultas de control y seguimiento nutricional estarán a cargo y supervisión del nutriólogo; cada paciente tendrá un expediente.

b) Descripción del proceso de producción y/o prestación del servicio (Figura 6.15)

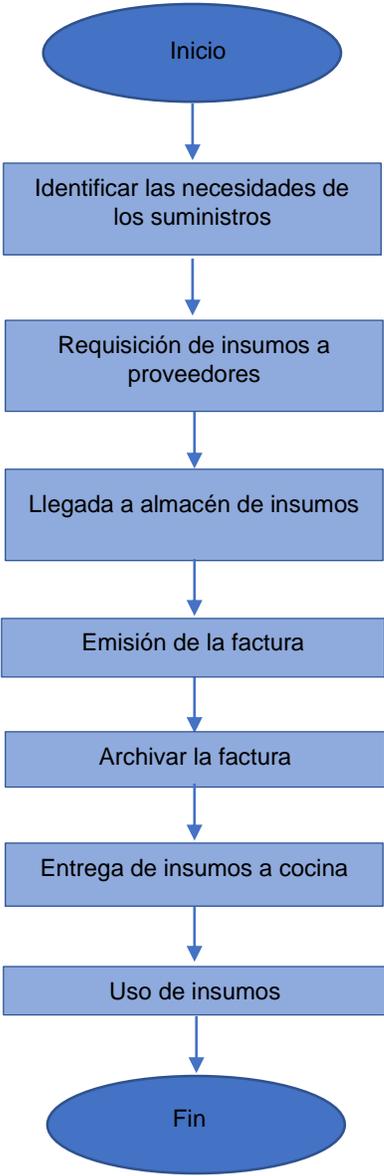
Figura 6.15: Prestación del servicio



Fuente: Elaboración propia

El protocolo compras y atención a proveedores se describe en la Figura 6.16:

Figura 6.16: Proceso de compra a proveedores



Fuente: Elaboración propia

c) Determinación de la capacidad de producción

A continuación (Tabla 6.17), se presenta la determinación de la capacidad de producción en la planta.

Tabla 6.17: Determinación de la capacidad de producción

Periodo	Cantidad de producto o servicio	Observaciones
11 horas de labor Operación de martes a domingo de 11:00 a 22:00 h	80 personas al día; ocupación de 8 mesas (en atención a las medidas de sana distancia), aunque la capacidad es de 12; tres comidas: almuerzo, comida y cena. Es posible tener el cupo estimado.	Se calculó su capacidad diaria de acuerdo con el consumo esperado, que es de 2,080 familias al mes.

Fuente: Elaboración propia

d) Descripción de la maquinaria, equipo e instalaciones

El listado de herramientas para comenzar actividades (Tabla 6.18) se incluye en el Anexo 10, que arroja un total de \$223,454.98 de inversión inicial.

Tabla 6.18: Equipamiento

Artículo	Precio unitario	Precio total
Equipamiento de cocina	\$104,995.63	\$223,454.98
Mobiliario y equipo de limpieza	\$1,628.00	\$3939.21
Mobiliario y equipo de oficina	\$11,990.80	\$17,253.60

Fuente: Elaboración propia

Los precios de referencia corresponden a los cotizados con los fabricantes y en las tiendas *online* correspondientes a la fecha de consulta (mayo 2020).

e) Requerimientos de materia prima

Para la elaboración de los platillos se requiere materia prima e insumos. La recepción de las mercancías la realizará una persona que tenga conocimientos de las características de los productos, calidad, condiciones óptimas de entrega, empaquetado y almacenaje.

En este proceso el encargado de recibir materias primas deberá:

- Pesar y marcar todos los productos.
- Supervisar la cantidad y calidad de todas las frutas y verduras que vengan en cajas.
- Verificar que todos los productos cumplan con las especificaciones de compra.
- Firmar y sellar las facturas después de haberlas verificado.
- Llevar los productos al depósito y cuarto frío lo más pronto posible.

Para la inversión inicial de materias primas se necesita la cifra de **\$6,883.68**.

Políticas de precio

Los precios considerados se encuentran plasmados en el menú, el objetivo es obtener una utilidad del 30%, además de cubrir los gastos fijos.

Gastos fijos mensuales

Tabla 6.19: Gastos fijos

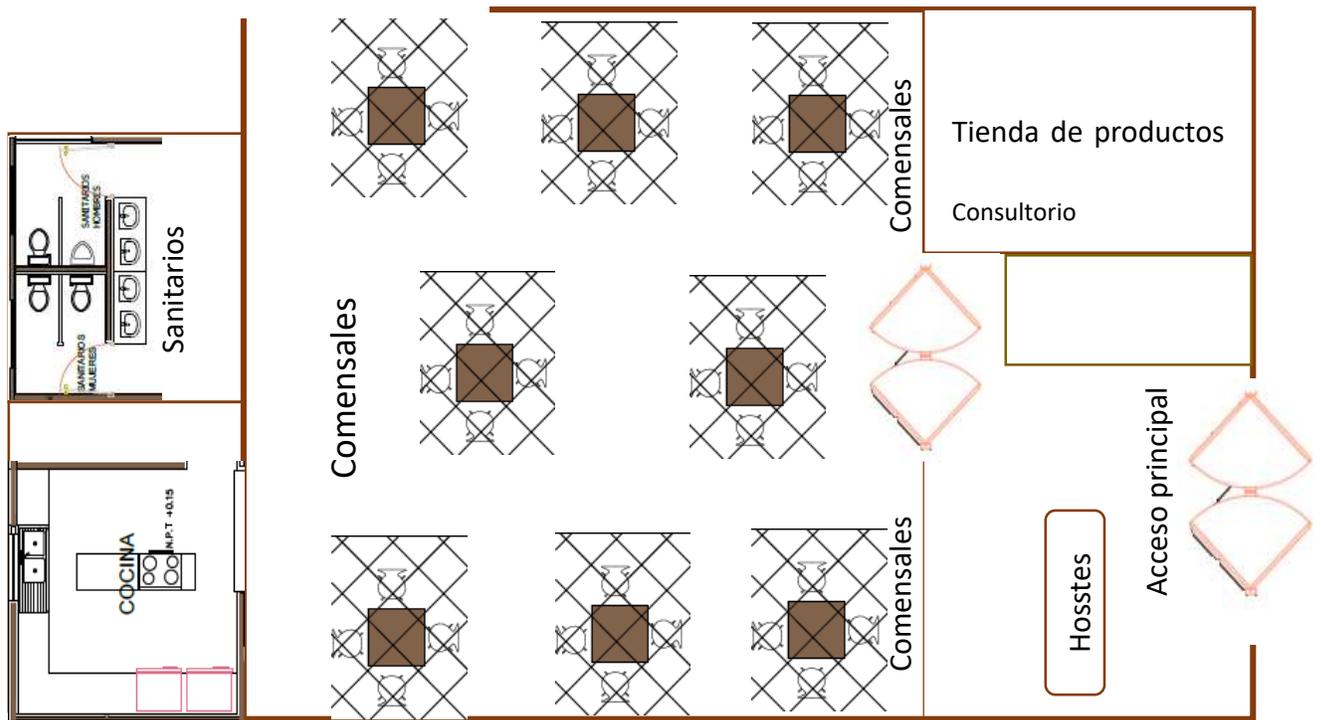
Renta	\$12,452.00
Luz	\$5,500.00
Agua	\$1,800.00
Teléfono e internet	\$650.00
Gas	\$3,000.00
Total	23,402.00

Fuente: Elaboración propia

f) Diseño, distribución y ubicación de la planta y oficinas

Para prestar un servicio de calidad y en buen ambiente, en el cual los clientes se sientan a gusto, así como que los cocineros, meseros y administrativos tengan un espacio adecuado para realizar su trabajo, se debe hacer una distribución adecuada del espacio para el correcto funcionamiento del restaurante, que tendrá 100 m² (Figura 6.17).

Figura 6.17: Distribución de la planta



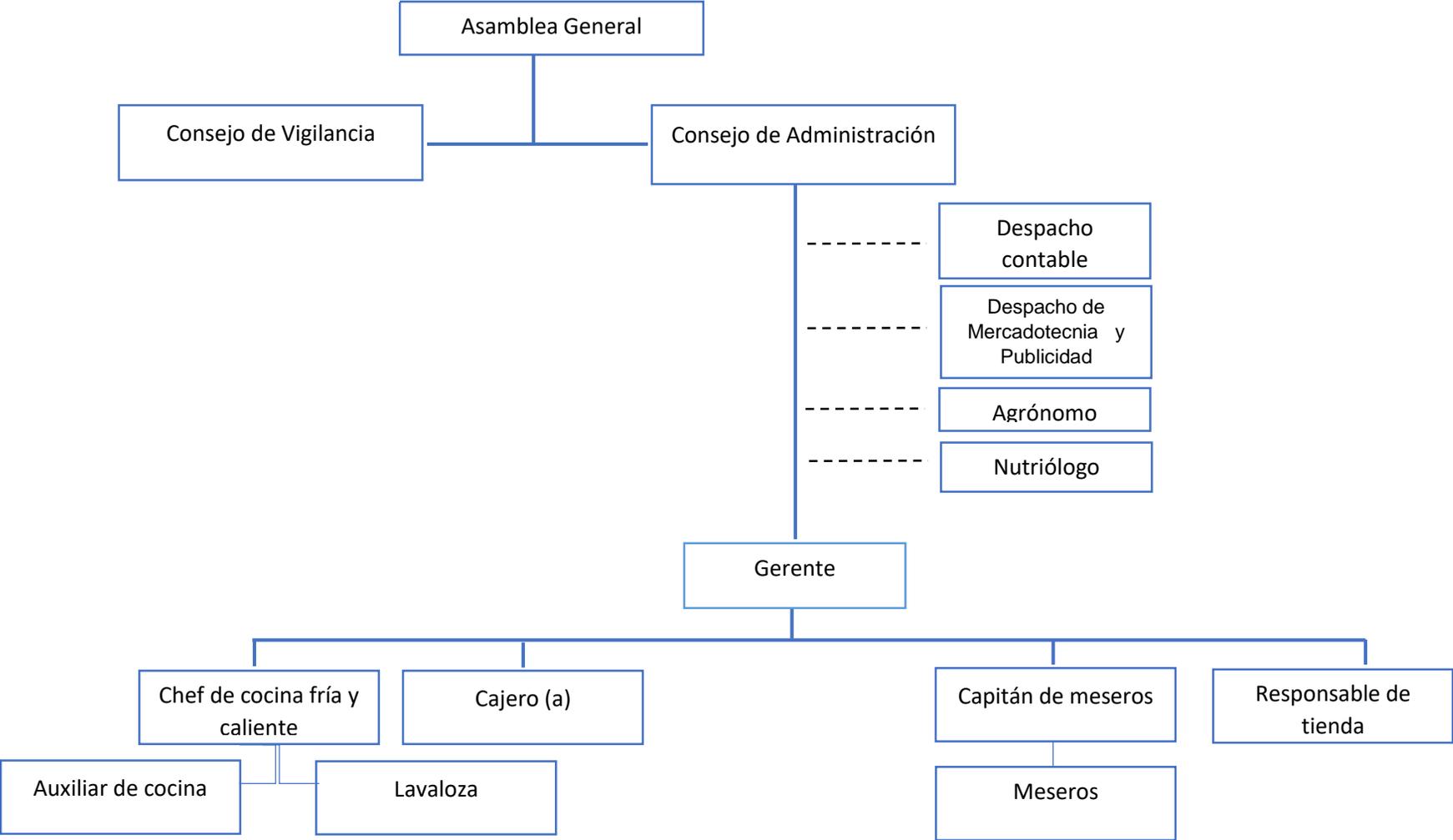
Fuente: Elaboración propia

6.3.4 Estudio administrativo

En esta etapa se hace énfasis en que, para toda empresa tradicional o de corte social, es importante establecer y dividir las funciones por cargos y deslindar con claridad las responsabilidades de cada colaborador (Figura 6.18).

Como se puede apreciar en el organigrama, serán necesarias 10 personas al momento de apertura (el despacho contable y el de mercadotecnia trabajarán externamente cuando sea necesario). Los colaboradores estarán distribuidos en cada una de las áreas y tendrán responsabilidades y actividades específicas. Con ello, puede decirse que esta pequeña organización también contribuye al incremento de empleos en Atlacomulco y, por ende, en el Estado de México.

Figura 6.18: Organigrama y áreas funcionales



Fuente: Elaboración propia

A continuación (Tabla 6.20), se describen los puestos y las funciones de cada uno.

Tabla 6.20: Puestos y funciones

Nombre del puesto	Asamblea General
Objetivo	Toma de decisiones en la empresa.
Funciones	Acordar y ratificar todos los actos y operaciones de esta; sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe, o a falta de designación, por el Administrador o por el Consejo de Administración.
Nombre del puesto	Consejo de Vigilancia
Objetivo	Vigilancia y control.
Funciones	Estar al tanto de que los actos se ajusten a los preceptos de la empresa, según lo dispuesto por los miembros de la Asamblea General. Revisar las cuentas y operaciones, darlas a conocer a la Asamblea y denunciar ante esta las irregularidades en que haya incurrido. Convocar a Asamblea en caso de irregularidades.
Nombre del puesto	Consejo de Administración
Objetivo	Toma de decisiones administrativas en la empresa.
Funciones	Ejecución de proyectos con base en objetivos. Planeación de estrategias. Control de la ejecución y consecución de los objetivos estratégicos. Establecimiento y control de los presupuestos de la compañía y sus proyecciones financieras. Revisar las cuentas anuales, presupuestos y resultados llevados a cabo por la sociedad. Validar la disposición de activos que representen sumas de importancia.
Nombre del puesto	Gerente
Objetivo	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa.

Funciones	<p>Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de esta.</p> <p>Organizar las actividades diarias de la empresa.</p> <p>Al término del día realizar el control administrativo y contable.</p> <p>Solicitar al personal adecuado.</p>
Perfil	<p>Sexo: indistinto</p> <p>Edad: 30 en adelante</p> <p>Escolaridad: licenciatura terminada</p> <p>Experiencia: 2 años en puesto similar</p> <p>Aptitudes: liderazgo, responsabilidad, experiencia, ética profesional, habilidad para resolver problemas</p>
Nombre del puesto	Chef de cocina fría y caliente
Objetivo	Elaboración de platillos del menú propuesto.
Funciones	<p>Prepara los alimentos fríos y calientes y cuenta con un colaborador.</p> <p>Verifica la existencia suficiente de los ingredientes necesarios y elabora la requisición para el almacén.</p> <p>Vigila que los alimentos se sirvan en las proporciones y presentaciones establecidas y en el tiempo adecuado.</p> <p>Verifica la calidad de la mercancía recibida del almacén</p> <p>Cuida que todo quede en orden al cerrar la cocina.</p> <p>Supervisa que el equipo material de la cocina estén limpios y en buenas condiciones</p> <p>Supervisa y autoriza las requisiciones del almacén.</p>
Perfil	<p>Sexo: indistinto</p> <p>Edad: indistinta</p> <p>Escolaridad: licenciatura terminada</p> <p>Experiencia: 2 años en puesto similar</p> <p>Aptitudes: responsabilidad, experiencia, ética profesional, habilidad para resolver problemas.</p>
Nombre del puesto	Auxiliar de cocina
Objetivo	Apoyar en cocina y comedor, preparando, cocinando, distribuyendo alimentos y bebidas para garantizar un eficiente servicio alimenticio en la empresa.
Funciones	<p>Recepción y acomodo de materias primas.</p> <p>Apoyo en producción de platillos.</p> <p>Limpieza y selección de materias primas.</p> <p>Limpieza del área de trabajo.</p>

	Mantenimiento, limpieza de equipo, utensilios, herramientas e instalaciones de cocina. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
Perfil	Sexo: indistinto Edad: indistinta Escolaridad: Licenciatura en Gastronomía Experiencia: no se requiere Responsabilidad, experiencia, ética profesional, actitud positiva, facilidad para trabajar en equipo, habilidad para resolver problemas. Conocimientos complementarios en manejo de cuchillos, equipo de refrigeración y eléctrico. Aprovechar oportunidades y adaptación al cambio.
Nombre del puesto	Lavalozza
Objetivo	Mantener el área de cocina limpia y el plaqué (cubiertos, platos, vasos), ya que este brinda una presentación importante para el comensal.
Funciones	Lavado de los utensilios de cocina: sartenes, ollas, cucharas de cocina, etc., y organización de la cocina. Lavado, secado y acomodo de la cristalería. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
Perfil	Sexo: indistinto Edad: indistinta Escolaridad: preparatoria terminada Experiencia: no se requiere (capacitación por parte de la empresa) Actitud positiva, servicio con eficacia y eficiencia Facilidad para trabajar en equipo
Nombre del puesto	Mesero
Objetivo	Atención de comensales. Brindar un servicio de calidad al cliente.

Funciones	<p>Verifica la limpieza, monta las mesas. Supervisa que las mesas estén bien alineadas y que cuenten con todos los suministros. Recibe la comanda del capitán de meseros. Lleva la comanda a cocina o bar y la "canta". Lleva copia de comanda a la caja. Sirve los alimentos y bebidas. Presenta la cuenta al cliente. Lleva la cuenta a la caja.</p>
Perfil.	<p>Sexo: indistinto Edad: indistinta Escolaridad: preparatoria terminada. Experiencia: no se requiere (capacitación por parte de la empresa) Aptitudes: responsabilidad, experiencia, ética profesional, habilidad para resolver problemas</p>
Nombre del puesto.	Cajero (a)
Objetivo	<p>Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, así como documentos de valor, a fin de recaudar los ingresos de la empresa y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.</p>
Funciones	<p>Efectúa el cobro de las cuentas de los comensales. Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo. Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero. Atiende a las personas que solicitan información. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</p>
Perfil	<p>Sexo: indistinto Edad: indistinta Escolaridad: preparatoria terminada. Experiencia: no se requiere (capacitación por parte de la empresa) Aptitudes: responsabilidad, experiencia, ética profesional, habilidad para resolver problemas</p>

Realizar las funciones de vendedor, atendiendo a los clientes, practicando las reglas de cortesía y sociabilidad que fueren necesarias.

Conocer todos los productos que se ofrecen en el punto de venta.

Atender de forma eficiente las quejas y solicitudes de los clientes.

Solicitar adecuadamente al cliente la información referida y, de acuerdo con esto, cobrar en la moneda o formas de pagos autorizadas.

Responder durante la jornada laboral por el fondo de cambio y la recaudación diaria, tomando las medidas que garanticen la no existencia de sobrantes ni faltantes en la caja.

Cumplir con las orientaciones que regulan las operaciones de la caja.

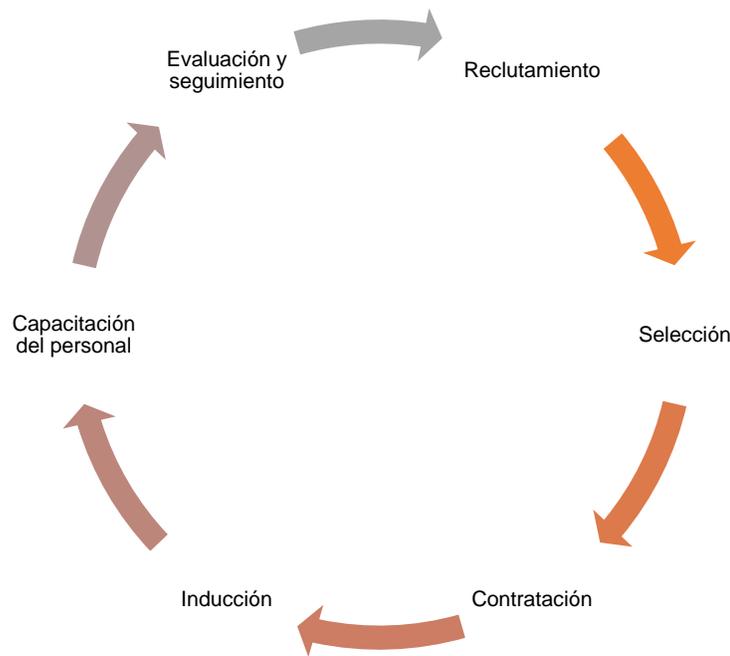
Nombre del puesto	Despacho de mercadotecnia
Objetivo	Planificar y velar por el posicionamiento del restaurante implementando estrategias, como las de comunicación, de sus productos y servicios.
Funciones	<p>Desarrollar monitoreo del ambiente externo.</p> <p>Gestionar análisis de mercado.</p> <p>Gestionar evaluación de mercados y clientes.</p> <p>Gestionar estrategia de marketing.</p> <p>Estimular la venta de productos y servicios establecidos.</p> <p>Atraer nuevos mercados.</p> <p>Aumentar y acelerar las ventas en épocas críticas.</p>
Perfil	<p>Sexo: indistinto</p> <p>Edad: 30 a 50 años</p> <p>Experiencia: 2 a 3 años como auxiliar de mercadotecnia y publicidad.</p> <p>Aptitudes: creatividad, manejo total en computación, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, honesto, puntual, actitud de servicio, proactivo.</p> <p>Tener un amplio conocimiento acerca de los medios publicitarios, diseño gráfico, monitoreo de campañas y medios, diseño y coordinación de programas de imagen institucional y corporativa.</p>

Nombre del puesto	Despacho contable
Objetivo	Organizar y dirigir las actividades financieras.
Funciones	Llevar los registros y realizar las operaciones contables derivadas de la ejecución del presupuesto institucional. Mantener actualizados todos los registros contables, así como la documentación de soporte de estos, para la consolidación de los estados financieros. Informar al consejo de accionistas acerca de los ingresos percibidos y de los gastos realizados. Tramitar los pagos del personal y las obligaciones financieras de la empresa.
Perfil	Sexo: indistinto Edad: de 30 años a 50 años

Fuente: Elaboración propia

Es importante decir que el personal debe estar en constante capacitación con la finalidad de establecer un estándar de servicio que satisfaga los deseos y necesidades del cliente. El proceso que se llevará a cabo para el desarrollo de personal se explica en la Figura 6.19:

Figura 6.19: Desarrollo de personal



Fuente: Elaboración propia

El reclutamiento es un proceso para atraer y seleccionar a los candidatos que estén potencialmente calificados para ocupar los cargos dentro de la organización (Bóveda *et al.*, 2015). Para que esto se cumpla, B'onzho deberá realizar esfuerzos hacia una contratación eficiente y solicitará llenar fichas de la evaluación de los candidatos (véase Anexo 11).

El personal deberá tomar un curso de inducción para conocer los criterios y estándar de servicio, esto le permitirá sentirse seguro al realizar sus tareas toda vez que conoce las funciones a desempeñar. El proceso de capacitación constante disminuye al mínimo la rotación del personal, pues hay mejora continua.

La empresa hará una evaluación del desempeño (véase Anexo 12) con indicadores que faciliten la contratación y la permanencia del personal; esta se realizará una vez al año.

Una vez descritos los puestos requeridos para que la empresa tenga éxito en la realización de sus funciones es necesario establecer el sueldo y el número de empleados.

a) Determinación de sueldos y número de empleos a generar

Con base en la anterior descripción de puestos, la empresa ha considerado los siguientes sueldos (Tabla 6.21):

Tabla 6.21: Sueldos

Puesto	Salario mínimo	Sueldo Bruto	Sueldo Neto
Gerente general	123.22	8,208.76	5,601.41
Chef de cocina fría y caliente	123.22	8,059.51	5,507.17
Encargado de tienda	123.22	4,477.51	3,204.82
Cajera	123.22	4,477.51	3,204.82
Capitán de meseros	123.22	4,477.51	3,204.82
Auxiliar de cocina	123.22	5,222.91	3,688.77
Lavalozza	123.22	1,492.50	1,154.79
Mesero	123.22	4,477.51	3,204.82
Total		\$40,893.72	\$28,771.42

Nota: Para definir el salario mínimo y prestaciones fueron establecidos de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Los gastos derivados de la consulta al contador y la asesoría de marketing, de un agrónomo y del nutriólogo se registrarán como gastos variables, designados de la siguiente manera (Tabla 6.22):

Tabla 6.22: Gastos por asesoría

Puesto	Costo
Despacho contable	1,500.00
Despacho de Mercadotecnia Y Publicidad	3,000.00
Nutriólogo	10,400.00
Agrónomo	1,000.00
Total	\$15,900.00

Fuente: Elaboración propia

Como referencia se tomó el salario mínimo y el restaurante otorgará prestaciones a los empleados (Tabla 6.23):

Tabla 6.23: Prestaciones

Seguro y concepto	Prestaciones
Riesgos de trabajo	En especie y dinero
Enfermedades y maternidad	Cuota adicional
	Gastos médicos para pensionados y beneficiarios
	En dinero
Invalidez y vida	En especie y dinero
Infonavit	Crédito para vivienda

Fuente: Elaboración propia

Las anteriores se proponen con la finalidad de que el personal contratado se motive y el indicador de rotación no sea elevado; esto dará estabilidad a la empresa y se evitarán gastos de contratación y capacitación.

b) Marco legal de la organización

Constitución Legal y Régimen Fiscal

Con base en la naturaleza del proyecto, se plantea que la constitución legal de la empresa sea como Sociedad de Cooperativa, según artículo 6 de la Ley General de Sociedades Cooperativas que menciona:

Las sociedades cooperativas deberán observar en su funcionamiento los siguientes principios: I.- Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios; II.- Administración democrática; III.- Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara; IV.- Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios; V.- Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria; VI.- Participación en la integración cooperativa; VII.- Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa y VIII.- Promoción de la cultura ecológica (DOF, 2018).

Lo anterior brinda la oportunidad a los productores para incorporarse o retirarse del proyecto con la seguridad de que podrán recuperar el capital aportado, pues es de capital variable.

Además, debe solicitarse un permiso a la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) y con mínimo de cinco nombres, así como otras cuatro gestiones para que la empresa cuente con todos los documentos legales que requiere (Tabla 6.24):

Tabla 6.24: trámites para constitución legal

Trámite	Costo
Solicitud de permiso (SRE)	\$565.00
Acta constitutiva ante notario	\$15,000.00
Inscripción ante SAT	Gratuito
Registro Público de la Propiedad y del Comercio	\$1,000.00
Registro ante IMSS e INFONAVIT	Gratuito
Total	16,565.00

Fuente: Elaboración propia

c) Licencias y permisos para iniciar operaciones

Los permisos para abrir un restaurante en el municipio de Atlacomulco se encuentran en el Tabla 6.25.

Tabla 6.25: Licencias y permisos

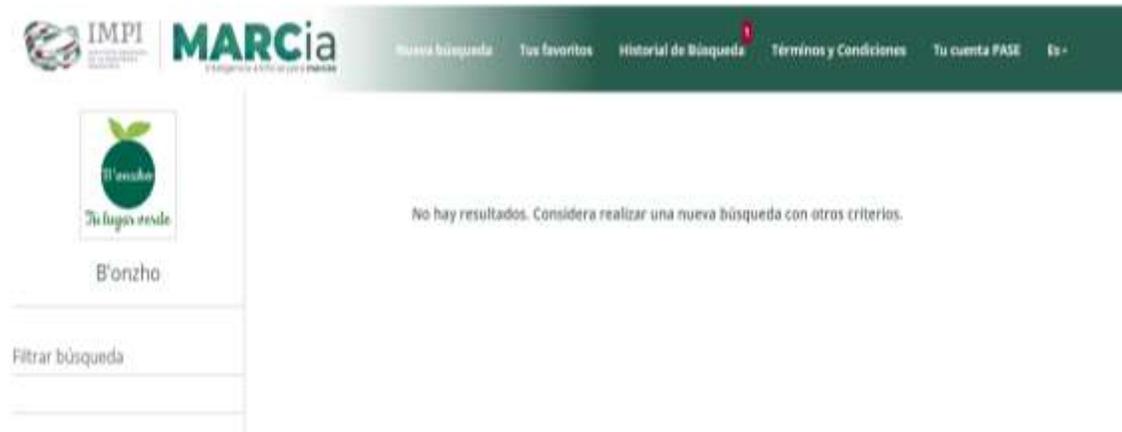
Trámite	Requisitos	Costo
<p>Permiso de uso de suelo:</p> <p>Se puede obtener directamente en la Dirección de Desarrollo Urbano, Territorial y Ambiental</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud debidamente requisitada. 2. Título de propiedad inscrito en el IFREM, en caso de posesión del inmueble podrá acreditarse con alguno de los documentos siguientes: <ol style="list-style-type: none"> a) Contrato de compra-venta, usufructo, comodato o arrendamiento vigente sobre el inmueble pasado ante la fe pública. b) Resolución judicial firme, que constituya o declare la propiedad o posesión del inmueble. c) Inmatriculación administrativa. d) En caso de terrenos comunales o ejidales procede el certificado parcelario, certificado de derechos agrarios, resolución agraria y cédula de contratación con la CORETT. e) En caso de que el solicitante no sea el titular del predio o inmueble, se deberá solicitar el traslado de dominio. f) Acreditar la personalidad con identificación oficial vigente con fotografía del solicitante y, en su caso, del representante legal. g) Carta poder y acreditar personalidad, si el propietario no realiza el trámite. 	\$845.00
<p>Licencias de funcionamiento:</p> <p>Se realiza en la Dirección de Desarrollo Económico</p>	<p>Para obtener la licencia de funcionamiento se requiere:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llenar formato único universal de gestión empresarial (proporcionado por el Coordinador de Licencias, Permisos, Autorizaciones e Inspecciones y publicado en la página electrónica del Ayuntamiento) 2. Identificación oficial 3. Licencia de uso de suelo. Con un lapso aproximado de entrega de cinco días hábiles. 	<p>EXPEDICIÓN 150.00 Valor UMA = \$12,673.5 REFRENDO ANUAL 100.00 Valor UMA= \$8,449.00</p>
<p>Anuncio exterior:</p> <p>Se solicita en la ventanilla del Ayuntamiento</p>	<p>Para obtener la licencia de funcionamiento se requiere:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud dirigida al presidente municipal constitucional de Atlacomulco, Ing. José Martín Roberto Téllez Monroy, señalando domicilio para oír y recibir notificaciones, y describiendo el tipo de anuncio publicitario (adosado, estructural, autosoportado, luminoso, de neón, techumbre, paleta, bandera, etc.). 2. Identificación oficial. 3. Croquis de ubicación. 4. Especificar medidas del anuncio: cuadrado o rectángulo (longitud*altura=área) o circular (π*radio²) 5. Anexar ficha técnica del anuncio. 6. Fotografía del anuncio <p>Se obtendrá el permiso que indique la colocación de anuncios publicitarios con un lapso aproximado de entrega de cinco días hábiles.</p>	\$204.46
Total		\$13,722.96

Fuente: Elaboración propia

d) Protección de propiedad intelectual

Con el afán de garantizar la conservación de los derechos sobre la marca *B'onzho*, así como el imago tipo y el eslogan de la empresa, se registrarán bajo la Ley Nacional de Derechos de Autor en la Secretaría de Economía. Una vez realizada la búsqueda de nombres similares, se reporta que no se encontró ningún registro con el mismo nombre (Figura 6.20).

Figura 6.20: Registro en el IMPI



Fuente: IMPI, 2020.

Una vez determinados y calculados los recursos técnicos y humanos, se determinó la viabilidad económica a través del estudio financiero que se detalla a continuación.

6.3.5 Estudio financiero

El objetivo de este apartado es comprobar la viabilidad económica del emprendimiento y para ello se establecerá la inversión inicial, el financiamiento, los costos y los ingresos (Boveda *et al.*, 2015). Se presenta la proyección de los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa, porque facilitan la toma de decisiones.

a) Cálculo de la inversión inicial

A continuación (Tabla 6.26), se muestran los datos iniciales de la empresa B'onzho; se incluyen fechas de inicio de operación y el número de socios que la conforman, así como su porcentaje de participación.

Tabla 6.26: Datos iniciales

Nombre de la empresa:	B'onzho
Inicio de operaciones	01 de mayo 2022
Periodo del primer año de operaciones	02 de mayo de 2022-01 de mayo 2023
Periodo del segundo año de operaciones	02 de mayo de 2023-01 de mayo 2024
Periodo del tercer año de operaciones	02 de mayo de 2024-01 de mayo 2025
Periodo del cuarto año de operaciones	02 de mayo de 2025-01 de mayo 2026
Periodo del quinto año de operaciones	02 de mayo de 2026-01 de mayo 2027

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo del proyecto se requiere una inversión de \$877,328.86, la cual se conformará como se observa en la tabla 6.27.

Tabla 6.27: Inversión inicial

F. Propia	627,328.86
F. Ajena	250,000.00
Total	\$ 877,328.86

Fuente: Elaboración propia, resumen del análisis financiero.

b) Fuentes de financiamiento

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere de financiamiento interno y un crédito que será aportado por los seis socios, de los cuales todos darán una cantidad igual o equivalente al 71.5% (Tabla 6.28).

Tabla 6.28: Participación en el financiamiento

Socios	Participación asignada %
1	12
2	12
3	12
4	12
5	12
6	12
Crédito	28%

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que, debido a la actual pandemia, los planes de financiamiento para emprendedores se encuentran detenidos, y por tal razón se consideró un crédito de NAFIN por \$250,000.00.

c) Estados financieros proforma (proyectados)

En este apartado se mostrará la situación económica de la empresa y las proyecciones financieras de la misma.

Proyección de ventas

La proyección de ventas expone los ingresos esperados en los primeros cinco años de funcionamiento de B'onzho (Tabla 6.29), y que fueron contextualizados en un escenario realista y en medio de la crisis económica actual. Se propone un incremento en el precio de venta acorde con la inflación esperada para cada periodo.

Tabla 6.29:Proyección de ventas

	Año 1		Año 2	
	Precio de venta	Ventas anuales	Precio de venta	Ventas anuales
Venta directa	\$56.60	9848.4	58.84702	10444.16911
Restaurante	\$250.00	1560000	259.925	1703028.6
Consultas	\$50.00	62400	51.985	68121.144
		1632248.4		1781593.913

	Año 3		Año 4	
	Precio de venta	Ventas anuales	Precio de venta	Ventas anuales
Venta directa	61.1950161	11078.10929	63.64893624	11752.7883
Restaurante	270.2960075	1859528.413	281.1348774	2030800.278
Consultas	54.0592015	74381.13653	56.22697548	81232.01111
		1944987.659		2123785.077

	Año 5	
	Precio de venta	Ventas anuales
Venta directa	66.21398837	12470.95418
Restaurante	292.464613	2218273.605
Consultas	58.49292259	88730.94421
		2319475.504

Fuente: Elaboración propia

Con base en la información obtenida fue elaborado el análisis de flujo de efectivo que se presenta en el siguiente apartado.

d) Flujo de efectivo

Alcaraz (2011) menciona que el flujo de efectivo ayuda a ver, de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa a futuro, a la vez que facilita el cálculo del dinero que se requerirá en fechas posteriores. A continuación (Tabla 6.30), se muestra el registro de las entradas y salidas de efectivo en el restaurante B'onzho durante un periodo determinado, en este caso se realizará de los primeros cinco años de funcionamiento.

Se aprecia que los ingresos de la empresa hacen frente a los costos de operación, gastos financieros y obligaciones fiscales, además de mostrar un incremento en las utilidades netas del 10% acumulado. Con el crecimiento esperado se prevé un aumento en el valor de la empresa de 192% al final del quinto año.

Por otro lado, se observa que, para el año cuatro, B'onzho habrá cubierto la deuda adquirida al inicio de operaciones.

Tabla 6.30: Flujo de efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial del año		-\$877,328.86	-\$562,172.69	-\$160,077.09	\$327,834.95	\$907,360.73
Inversión inicial	-\$877,328.86					
Ingresos						
Incremento de demanda						
Venta directa		\$174.00	\$ 177.48	\$ 181.03	\$ 184.65	\$ 188.34
Restaurante		\$6,240.00	\$6,552.00	\$6,879.60	\$7,223.58	\$7,584.76
Consultas		\$1,248.00	\$1,310.40	\$1,375.92	\$1,444.72	\$1,516.95
Inflación			3.97%	3.99%	4.01%	4.03%
Precio unitario						
Venta directa		\$1.29	\$1.30	\$1.31	\$1.33	\$1.34
Restaurante		\$203.60	\$211.82	\$220.41	\$229.39	\$238.78
Consultas		\$8.14	\$8.47	\$8.82	\$9.18	\$9.55
Ingresos		\$1,632,248.40	\$1,781,593.91	\$1,944,987.66	\$2,123,785.08	\$2,319,475.50
Gastos de operación						
% costos fijos		52%	48%	44%	40%	37%
% costos variables		4%	4%	4%	3%	3%
Costos fijos		\$848,878.52	\$848,878.52	\$848,878.52	\$848,878.52	\$848,878.52
Costos variables		\$69,400.00	\$69,400.00	\$69,400.00	\$69,400.00	\$69,400.00
Total gastos de operación		\$918,278.52	\$918,278.52	\$918,278.52	\$918,278.52	\$918,278.52
Utilidad de operación		\$713,969.88	\$863,315.39	\$1,026,709.14	\$1,205,506.56	\$1,401,196.98
Gastos financieros						
Amortización crédito		\$38,578.64	\$43,593.86	\$49,261.06	\$55,665.00	\$62,901.45
Intereses del crédito		\$32,500.00	\$27,484.78	\$21,817.58	\$15,413.64	\$8,177.19
Total, gastos financieros		\$71,078.64	\$71,078.64	\$71,078.64	\$71,078.64	\$71,078.64
Utilidad antes de impuestos		\$642,891.24	\$792,236.76	\$955,630.50	\$1,134,427.92	\$1,330,118.35
Impuestos						
ISR		\$55,581.50	\$80,671.78	\$117,276.10	\$157,330.36	\$200,518.70
PTU		\$64,289.12	\$79,223.68	\$95,563.05	\$113,442.79	\$133,011.83
IVA		\$249,600.00	\$272,484.58	\$297,524.55	\$324,928.04	\$354,923.78
Total, impuestos		\$369,470.63	\$432,380.03	\$510,363.70	\$595,701.19	\$688,454.31
Utilidad después de impuestos		\$273,420.62	\$359,856.72	\$445,266.80	\$538,726.73	\$641,664.03
Depreciación		\$22,229.06	\$22,229.06	\$22,229.06	\$20,247.36	\$19,256.51
Amortización gastos operativos		\$19,506.50	\$19,506.50	\$19,506.50	\$19,506.50	\$19,506.50
Beneficio fiscal		\$ -	\$503.31	\$909.68	\$1,045.19	\$778.78
Valor de salvamento						
Flujo al final del año		\$315,156.17	\$402,095.59	\$487,912.04	\$579,525.77	\$681,205.82
Recuperación del capital de trabajo						\$96,282.55
Flujo de efectivo	-\$877,328.86	-\$562,172.69	-\$160,077.09	\$327,834.95	\$907,360.73	\$1,684,849.09

Fuente: Elaboración propia

e) Estado de resultados

El siguiente paso es el estado de resultados para revisar las utilidades o pérdidas en el transcurso de un ejercicio, y es realizado también en un escenario realista.

Alcaraz (2011) menciona que el estado de resultados es el procedimiento que mide la rentabilidad de una empresa e informa de las operaciones que se realizan en la misma en un periodo determinado. En este se aprecia que, desde el primer año de operaciones, B'onzho reporta utilidades que le permiten tener el capital de trabajo en reserva para afrontar cualquier eventualidad (Tabla 6.31).

Asimismo, se observa que el gasto más importante es cubrir el sueldo de los trabajadores. Mantener puestos de empleo bien remunerados refuerza el compromiso de la empresa en el ámbito social.

Tabla 6.31: Estado de resultados

Periodo: 5 años de operación					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso					
Venta directa	\$ 9,848.40	\$ 10,444.17	\$ 11,078.11	\$ 11,752.79	\$ 12,470.95
Restaurante	\$ 1,560,000.00	\$ 1,703,028.60	\$ 1,859,528.41	\$ 2,030,800.28	\$ 2,218,273.61
Consultas	\$ 62,400.00	\$ 68,121.14	\$ 74,381.14	\$ 81,232.01	\$ 88,730.94
	\$ 1,632,248.40	\$ 1,781,593.91	\$ 1,944,987.66	\$ 2,123,785.08	\$ 2,319,475.50
Total ingresos	1,632,248.40	1,781,593.91	1,944,987.66		
Costos variables					
Servicios profesionales	\$ 69,400.00	\$ 69,400.00	\$ 69,400.00	\$ 69,400.00	\$ 69,400.00
	\$ 69,400.00				
Total costos variables	69,400.00	69,400.00	69,400.00		
	\$ 1,562,848.40	\$ 1,712,193.91	\$ 1,875,587.66	\$ 2,054,385.08	\$ 2,250,075.50
Utilidad bruta	1,562,848.40	1,712,193.91	1,875,587.66		
Costos fijos					
Rentas	\$ 148,104.00	\$ 148,104.00	\$ 148,104.00	\$ 148,104.00	\$ 148,104.00
Servicios básicos	\$ 131,400.00	\$ 131,400.00	\$ 131,400.00	\$ 131,400.00	\$ 131,400.00
Gastos de publicidad	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Insumos de limpieza	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
Sueldos y salarios	\$ 553,274.52	\$ 553,274.52	\$ 553,274.52	\$ 553,274.52	\$ 553,274.52
Insumos de oficina	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00
	\$ 848,878.52				
Total gastos fijos	848,878.52	848,878.52	848,878.52		
Utilidad antes de int. e imp.	\$ 713,969.88	\$ 863,315.39	\$ 1,026,709.14	\$ 1,205,506.56	\$ 1,401,196.98
Gastos financieros					
Amortización más intereses	\$ 71,078.64	\$ 71,078.64	\$ 71,078.64	\$ 71,078.64	\$ 71,078.64
	\$ 71,078.64				
Total gastos financieros	71,078.64	71,078.64	71,078.64		
	\$ 642,891.24	\$ 792,236.76	\$ 955,630.50	\$ 1,134,427.92	\$ 1,330,118.35
Utilidad antes de imp.	642,891.24	792,236.76	955,630.50		
Impuestos					
ISR	\$ 55,581.50	\$ 80,671.78	\$ 117,276.10	\$ 157,330.36	\$ 200,518.70
PTU	\$ 64,289.12	\$ 79,223.68	\$ 95,563.05	\$ 113,442.79	\$ 133,011.83
IVA	\$ 249,600.00	\$ 272,484.58	\$ 297,524.55	\$ 324,928.04	\$ 354,923.78
	\$ 369,470.63	\$ 432,380.03	\$ 510,363.70	\$ 595,701.19	\$ 688,454.31
Total impuestos	369,470.63	432,380.03	510,363.70		
	\$ 273,420.62	\$ 359,856.72	\$ 445,266.80	\$ 538,726.73	\$ 641,664.03
Utilidad neta	273,420.62	359,856.72	445,266.80		

Fuente: Elaboración propia

f) Balance general

Este instrumento muestra la situación financiera de la empresa en un momento determinada; representa el vínculo entre los bienes y derechos que posee una empresa y las obligaciones que debe cubrir en una fecha determinada (Alcaraz, 2011).

El balance general se compone de tres apartados:

- 1) Pasivos: se observa una disminución del activo fijo por concepto de depreciaciones acumuladas; sin embargo, el valor del activo total aumenta gracias a las utilidades registradas en la cuenta de bancos, y también muestra la reducción a cero del pasivo a largo plazo, debido al pago de la deuda.
- 2) No se considera el pasivo a corto plazo, ya que no existe un esquema de crédito definido con los proveedores de la empresa.
- 3) Al realizar la suma del pasivo, en el capital se aprecia el incremento del valor de la empresa.

Tabla 6.32: Balance general

Concepto	Cinco años de operación					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Activo circulante						
Bancos	\$ 459,139.26	\$ 711,909.72	\$ 1,047,679.08	\$ 1,463,191.32	\$ 1,967,741.25	\$ 2,567,001.18
Inventarios	\$ 20,651.04					
Total activo circulante	\$ 479,790.30	\$ 711,909.72	\$ 1,047,679.08	\$ 1,463,191.32	\$ 1,967,741.25	\$ 2,567,001.18
Activo fijo						
Maquinaria y equipo	\$ 185,220.00	\$ 185,220.00	\$ 185,220.00	\$ 185,220.00	\$ 185,220.00	\$ 185,220.00
Dep. Acum de Maq. y Eq.	\$ -	\$ 18,522.00	\$ 18,522.00	\$ 18,522.00	\$ 18,522.00	\$ 18,522.00
Mob. y eq. de oficina	\$ 7,345.10	\$ 7,345.10	\$ 7,345.10	\$ 7,345.10	\$ 7,345.10	\$ 7,345.10
Dep. Acum. de Mob. y Eq. de oficina	\$ -	\$ 734.51	\$ 734.51	\$ 734.51	\$ 734.51	\$ 734.51
Equipo de cómputo	\$ 9,908.50	\$ 9,908.50	\$ 9,908.50	\$ 9,908.50	\$ 9,908.50	\$ 9,908.50
Dep. Acum. de Eq. de Com.	\$ -	\$ 2,972.55	\$ 2,972.55	\$ 2,972.55	\$ 990.85	\$ -
Mobiliario y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dep. Acum. Mob. y Eq.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de activo fijo	\$ 202,473.60	\$ 224,702.66	\$ 224,702.66	\$ 224,702.66	\$ 222,720.96	\$ 221,730.11
Activo diferido						
Gastos preoperativos	\$ 195,064.96	\$ 195,064.96	\$ 195,064.96	\$ 195,064.96	\$ 195,064.96	\$ 195,064.96
Amortización		\$ 19,506.50	\$ 39,012.99	\$ 58,519.49	\$ 78,025.98	\$ 97,532.48
Total activo diferido	\$ 195,064.96	\$ 175,558.46	\$ 156,051.97	\$ 136,545.47	\$ 117,038.98	\$ 97,532.48
Total de activo	\$ 877,328.86	\$ 1,112,170.84	\$ 1,428,433.71	\$ 1,824,439.45	\$ 2,307,501.18	\$ 2,886,263.77
Pasivo a largo plazo						
Crédito	\$ 250,000.00	\$ 211,421.36	\$ 167,827.51	\$ 118,566.45	\$ 62,901.45	\$ 0.00
Total pasivo a largo plazo	\$ 250,000.00	\$ 211,421.36	\$ 167,827.51	\$ 118,566.45	\$ 62,901.45	\$ 0.00
Total pasivo	\$ 250,000.00	\$ 211,421.36	\$ 167,827.51	\$ 118,566.45	\$ 62,901.45	\$ 0.00
Capital						
Capital social	\$ 627,328.86	\$ 627,328.86	\$ 627,328.86	\$ 627,328.86	\$ 627,328.86	\$ 627,328.86
Utilidad del ejercicio		\$ 273,420.62	\$ 359,856.72	\$ 445,266.80	\$ 538,726.73	\$ 641,664.03
Utilidades acumuladas			\$ 273,420.62	\$ 633,277.34	\$ 1,078,544.15	\$ 1,617,270.88
Total capital social	\$ 627,328.86	\$ 900,749.48	\$ 1,260,606.20	\$ 1,705,873.01	\$ 2,244,599.74	\$ 2,886,263.77
Total pasivo más capital	\$ 877,328.86	\$ 1,112,170.84	\$ 1,428,433.71	\$ 1,824,439.45	\$ 2,307,501.18	\$ 2,886,263.77

Fuente: Elaboración propia

g) Razones financieras

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio determina el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos (Alcaraz, 2011), pese al cierre de las actividades por la pandemia (Tabla 6.33)

$$\text{I.P.E.} = \frac{\text{CF}}{1 - \text{C.V./ Ventas}}$$

Donde el punto de equilibrio es igual en nuestra empresa (tabla 6.33).

Tabla 6.33: Punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$	\$	\$	\$	\$
	886,573.90	883,285.94	880,288.50	877,554.82	875,060.83

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el punto de equilibrio se alcanza al obtener el volumen de ventas mostrado en el cuadro 37. En cuanto a los ingresos anuales, este presenta 54%, 50%, 45%, 41% y 38%, respectivamente; gracias a ello, la empresa será capaz de cubrir el total de sus costos durante el primer cuatrimestre de operación del quinto año, y que es un indicio de rentabilidad.

VAN

El valor actual neto consiste en traer todos los flujos de efectivo a valor presente, de acuerdo con una tasa de interés dada, y entonces comparar con la inversión inicial (Alcaraz, 2011). Para este cálculo es importante conocer la tasa de descuento que corresponde al 12%, que se obtiene del siguiente valor:

$$\text{VAN} = \$1,132,432.71$$

Este indicador también es empleado para tomar decisiones para no poner en riesgo el capital, pues muestra si este tendrá una renta superior al costo de

oportunidad, un parámetro que se cumple si y solo si el valor es superior a cero, en este caso se considera factible y es recomendable realizar la inversión.

TIR

La tasa interna de retorno se obtiene al encontrar la tasa a la que se descuentan los flujos de efectivo, de tal manera que su valor actual sea igual a la inversión. Se compara contra el costo de capital de la empresa (Alcaraz, 2011).

TIR 17%

Esto muestra que B'onzho se encuentra a cinco puntos porcentuales por debajo del interés máximo que puede pagar sin presentar pérdidas, por lo que la inversión se considera viable.

IR

El índice de rentabilidad se refiere al valor de los cobros realizados por cada unidad monetaria invertida, que recomienda dar prioridad a inversiones cuyo valor IR se encuentre por encima de 1. Para este proyecto, el valor es de 77%, que, al igual que otros indicadores, también arroja un pronóstico positivo.

PR

El periodo de recuperación se refiere al tiempo que tarda la empresa en generar el flujo de efectivo para cubrir la inversión realizada antes de que termine la vida útil del proyecto. La proyección de B'onzho a cinco años demuestra que este parámetro se cumple en el tercer periodo de operación.

De esta forma, es posible observar que cada uno de los indicadores y estados financieros aplicados confirman la viabilidad del proyecto, es decir, podría considerarse una inversión con altas probabilidades de retorno y de generación de utilidades que permitirían no solo mantener en funcionamiento a la empresa, sino que hace posible lograr los objetivos financieros y sociales planteados.

7. Discusión general

La economía social es un sistema económico alternativo que está teniendo auge, debido a que tiene el fin de generar conciencia social, ambiental y económica; en esta última se plantea que los recursos no solo sean generados y beneficien a una sola persona, sino a la colectividad que trabajo y los produce.

Ante este escenario se diseñó un modelo de negocio para una empresa social del sector de alimentos y bebidas en el municipio de Atlacomulco, Estado de México, el cual permitirá a los productores establecer un punto de venta para comercializar sus productos a través de un modelo que les ayude a elevar su competitividad.

Garmilla (2020) expone que los criterios que debe cumplir una organización para ser considerada empresa social son: a) tener como objetivo resolver una problemática social o ambiental, b) que sus fines de lucro estén encaminados a ser financieramente autosostenibles, y c) que su esfuerzo se mida por el impacto social que logran. En el caso de B'onzho, este cumple con los tres:

- a) Su objetivo es ser una empresa en el sector de alimentos y bebidas en el municipio de Atlacomulco, Estado de México, que coadyuve a la comercialización de los productos locales en apoyo a los agricultores y que ofrece una opción saludable para comer fuera de casa.
- b) B'onzho es una empresa sin fines de lucro, y aunque es un punto de venta y comercialización de productos naturales y terminados, los recursos obtenidos benefician a todos los participantes.
- c) En un primer momento, el impacto social será más visible en los empleos generados y en el número de productores que se sumen a la iniciativa, logrando consolidar a la organización.

La metodología mixta que se propuso contribuyó a cumplir el primer objetivo específico en el que se realizó el diagnóstico participativo en el municipio, describiendo cualitativamente las características de este, la posición de la

administración local como gestora ante el estado, además de conocer a los productores y detallar sus necesidades y problemáticas.

Posteriormente, se identificaron las posibles soluciones a la falta de lugares para comercializar los productos del campo. Una de ellas fue crear un punto de comercialización para llegar al consumidor final de manera directa; esta iniciativa social tiene como trabajo central la venta de alimentos y bebidas en la que se fomenta el consumo local, el apoyo a los agricultores y la posibilidad de comer alimentos preparados saludables fuera de casa.

Las empresas sociales se basan en las necesidades reales y fortalecen una economía que coloca en el centro de su actividad el buen vivir personal y colectivo, así como la sostenibilidad de la vida (Escalante, 2020). B'onzho operará con la participación social de los productores del municipio, auspiciando un nuevo paradigma en la zona y que representa un cambio significativo.

El segundo objetivo específico se cumple al desarrollar la propuesta de modelo de negocio con base en el Canvas para una empresa social, cuyo planteamiento ofrece una visión innovadora y diferenciada. Haro (2015), por ejemplo, afirma que la prioridad es el impacto social, pero que se mantienen las actividades económicas que repercuten en ingresos. Así, el modelo de negocios que se ha desarrollado en esta investigación conserva y retoma todas las consideraciones posibles para que una empresa tradicional de alimentos y bebidas se diferencie del resto por su visión social, incluyente y de comercio justo.

Sin embargo, la economía social presenta una adaptación constante en su historia y por ello no existen instrumentos suficientes para su desarrollo y aplicación. Como limitaciones se identificó que, para el desarrollo del modelo de negocio, las propuestas son restringidas, así como las herramientas de evaluación y seguimiento.

El tercer objetivo específico fue desarrollar el plan de negocios con las características y cualidades de una empresa social. A partir de esto, se encontró con metodologías limitadas para empresas tradicionales, que implicó no perder de vista el objetivo de no concentrar el capital en una sola persona, sino en beneficio de la colectividad, en el trabajo en equipo de sostiene el éxito.

En el desarrollo del plan, se retomó lo dicho por Escalante (2020): que las cooperativas son uno de los principales componentes de la economía social, por lo que el planteamiento del presente trabajo es generar una Sociedad de Cooperativa que facilite a los productores sumarse al proyecto o retirarse con la confianza de que podrán retirar el capital aportado, toda vez que este tipo de sociedades son de capital variable.

Asimismo, en el estudio financiero se establece la viabilidad y rentabilidad de la propuesta en Atlacomulco, pues contribuye a la generación de empleos, incrementa las ventas de los productores a partir de un punto de venta, y se posiciona como una idea factible.

La investigación realizada distingue las bondades y oportunidades de las empresas bajo la premisa de economía social, en virtud de que generan beneficios en el territorio donde se desarrollan. Sin embargo, es importante considerar que también enfrentan retos como la competencia actual, los avances tecnológicos, la fragmentación y especialización del consumidor, y las políticas públicas que, pese a estar alineadas a los ODS, aún no están consolidadas. Por lo anterior, crear una empresa con propósito e impacto directo en las comunidades locales, además de los logros en el ámbito social, también demuestra un comportamiento ético con el medio ambiente.

8. Conclusión general

A partir de los resultados obtenidos se considera que el modelo de negocio social contribuye a la mejora de la calidad de vida coadyuvando en la reducción de la pobreza en Atlacomulco, Estado de México a través de la generación de empleos y el desarrollo económico. Asimismo, incrementa la participación en la cadena de producción, propicia una mayor relación hacia adelante y ofrece una alternativa nutricional a personas afectadas por enfermedades crónico-degenerativas.

A partir de los aspectos señalados, se hace necesario fomentar en todo momento el trabajo colectivo y la importancia de cada eslabón de la cadena de producción. Con base en los objetivos planteados se obtuvo:

1) Diagnóstico: los productores requieren de mayores oportunidades para comercializar sus productos e incentivos por parte del gobierno para ampliar su cosecha. El entrelazamiento entre los productores permite que en el municipio sea viable la propuesta de una empresa social como punto de venta, en el que además abra una nueva dinámica social y comercial.

2) Modelo de negocio: da respuesta a la problemática planteada respecto a la comercialización. Este modelo es replicable para otros productores, ya sea del mismo municipio o de otro en el que los pilares económico, social y ambiental logren atraer consumidores empáticos, responsables con su salud y el desarrollo local.

3) Plan de negocio: además de ser un punto de venta y transformación de productos, la empresa busca promover una cultura alimentaria sana, además de ser ofrecer productos naturales locales.

En la cadena de producción, B'onzho plantea una organización vertical y horizontal para el desarrollo local de Atlacomulco, principalmente de los productores, pues, además de tener una visión social, se rige por los principios de empresa incluyente y de comercio justo.

Referencias

- Alcaraz R. (2011). *Emprendedor de éxito*. Chacón, J. M. (Ed.). Mc Graw Hill.
- AMR. (4 de enero de 2019). Datos de la industria. Asociación Mexicana de Restaurantes. <http://www.amr.org.mx/datos-de-la-industria.phtml>
- Barrera, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(30), 59-75. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81803006.pdf>
- Bermejo, M., y De la Vega, I. (2003). *Crea tu propia empresa*. McGraw Hill.
- Bóveda, J., Oviedo, A. y Yakusik, A. (2015). *Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio*. INCUNA-JICA.
- Café La Selva. (2019). *Cafe Selva Lacandona*. <https://www.cafelaselva.com.mx/>
- Campos, M. (18 de marzo de 2021). *Impulsa_T. Cuánto cuesta crear una cooperativa*. <https://www.formacionimpulsat.com/informacion/cuanto-cuesta-crear-una-cooperativa/>
- Casadesus Masanell y Ricart. (2009). *From Strategy to Business Models and to Tactics*. En IESE, Working Paper 813. Barcelona: IESE Business School University of Navarra.
- CEMEFI. (2019). *Centro Mexicano para la Filantropía*. <https://www.cemefi.org/es/>
- Cemento Cruz Azul. (2020). *Cemento Cruz Azul*. <https://cementocruzazul.com.mx/quienes-somos/historia/>
- CONEVAL. (2018). *Medición de la pobreza*. <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezalInicio.aspx>
- Creswell, J. W. (2009). *Qualitative. Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.
- Cuevas, R. A. (2019). Economía social: Propuesta alternativa de transformación económica y social. *Entretextos*, (33), 66-75. <https://revistasacademicas.iberoleon.mx/index.php/entretextos/article/view/111>
- Demoustier, D. (2005). Las empresas sociales: ¿nuevas formas de Economía Social en la creación de servicios y empleos? *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (52), 219-236. <http://www.redalyc.org/pdf/174/17405212.pdf>
- Díaz, V. (28 de febrero de 2017). Comercio justo y buenas prácticas. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Comercio-justo-y-buenas-practicas-20170228-0143.html>
- DOF. (14 de junio de 2018). *Ley General de Sociedades Cooperativas*. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140618.pdf
- (23 de mayo de 2012). *Ley de la Economía Social y Solidaria*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/101052/2.-_Ley_de_Econom_a_Social_y_Solidaria.pdf

- Escalante, R. (16 de septiembre de 2020). Historia del Movimiento Obrero. Fundación del Gran Círculo de Obreros en México. *La Izquierda Diario*.
<http://www.laizquierdadiario.mx/Fundacion-del-Gran-Circulo-de-Obreros-de-Mexico>
- Fajardo, D. (16 de marzo de 2021). Karün, la empresa chilena basada en anteojos reciclados desembarca en Europa. *La Tercera*.
<https://www.latercera.com/pulso/noticia/karun-la-empresa-chilena-basada-en-anteojos-reciclados-desembarca-en-europa/KCDXZWKCOZDMDOOR5FJYRVSTUY/>
- Ferrer, C. (2011). ¿Qué es una empresa incluyente? *Federación Mexicana de Empresarios LGBT+*. <https://fmeigbt.mx/2016/11/que-es-una-empresa-incluyente/#:~:text=Una%20empresa%20incluyente%20es%20aquella,filosof%C3%ADa%20de%20respeto%20y%20colaboraci%C3%B3n.>
- Fisher. (2011). *Mercadotecnia*. Cuarta edición. Mc. Graw Hill. México.
- Fridell, G. (2006). Comercio justo, neoliberalismo y desarrollo rural: una evaluación histórica. *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*, (24), 43-57.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=50902405>
- García, J. D. y Sales, F. (2011). *Bienestar y calidad de vida en México*. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.
- Garmilla, A. (2020). *1er Censo Empresas Sociales México 2019*. Disruptivo TV.
https://disruptivo.tv/wp-content/uploads/dlm_uploads/2020/10/DISRUPTIVO_Censo-2019.pdf
- George y Bock. (2011). *The business model in practice and its implications for entrepreneurship research*. *Entrepreneurship theory and practice*, 35 (1), 83-111.
- González, L. A. y Dotor, C. (2020). *Emprendimiento en el Estado de México*. *Global Entrepreneurship Monitor 2020*. GEM.
- Google Maps. (2018). *Mapa Atlacomulco*
<https://www.google.com/maps/@19.804193,-99.8619276,13z>
- (2020). *Mapa Atlacomulco*
<https://www.google.com/maps/@19.804193,-99.8619276,13z>
- H. Ayuntamiento (2013). Plan de desarrollo Municipal 2013-2015, Atlacomulco México.
- Haro, G. (2015). Modelos de emprendimiento social. *EmprendedorSocial.org*.
<https://emprendedorsocial.org/3-modelos-basicos-para-entender-el-emprendimiento-social/>
- (octubre de 2016). Canvas de Negocio Social y de Impacto. *EmprendedorSocial.org*. <https://emprendedorsocial.org/canvas-de-emprendimiento-social/>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- IMPI. (2020). *Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial*.

<https://acervomarcas.impi.gob.mx:8181/marcanet/vistas/common/datos/bsqDenominacionCompleto.pgi>

INAES. (2019). *Instituto Nacional de la Economía Social*.
<http://www.inaes.gob.mx/doctos/Nociones1%20x%20web/index.html>

INEGI. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. www.inegi.com.mx/

----- (2020). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. www.inegi.org.mx/

ISEM. (2018). *Indicadores de objetivos y resultados*. Estado de Mexico.

Jacquiou, C. (23 de septiembre de 2007). Por qué el Sur se rebela. *Rebelión*.
<https://rebellion.org/autor/christian-jacquiou/>

Johnson, M. y Christensen, C. (2008) *Reinventing Your Business Model*.
<http://www.brookings.edu/~media/research/files/reports/2012/10/blum%20roundtable/10%20business%20models%20kubzansky.pdf>

Kotler, P. y Lane, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Education.

Mair, J. y Noboa, E. (2003). The Emergence of Social Enterprises and Their Place in the New Organizational Landscape. *Working Paper*. (523).
https://www.researchgate.net/publication/4817005_Emergence_of_Social_Enterprises_and_Their_Place_in_the_New_Organizational_Landscape

Martínez, E. (2014). *El modelo de negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica*. Universidad de Almería. <http://hdl.handle.net/10835/3662>

Maslow (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review* 50. 1943: 370-396.

Monzón, J. L. y Chaves, R. (2012). *La economía social en la Unión Europea*.
<http://hdl.handle.net/10550/39365>

Noble, G. (4 de enero de 2019). Negocio incluyente para pequeños productores. *Forbes*.
<https://www.forbes.com.mx/negocio-incluyente-para-pequenos-productores/>

ONU. (2012). *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe de 2012*

----- (2015). *Evolución del sistema internacional de comercio y sus tendencias desde una perspectiva de desarrollo*.
https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/tdb64d5_es.pdf

OPS. (2021). *COVID-19 y comorbilidades en las Américas*.
<https://iris.paho.org/handle/10665.2/53253>

Osterwalder, A. y Pigneur, Yves. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Patraca, V., & Chávez, C. (2011). El comercio justo y la responsabilidad social empresarial. Reflexiones desde los sistemas de certificación autónoma. *Argumentos*, 24(65), 229-259.
<https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=59519896009>

- Perales, M. (21 de mayo de 2020). Las 10 tendencias de consumo para el resurgimiento de la PyMES. *Conecta*. <https://tec.mx/es/noticias/estado-de-mexico/emprendedores/las-10-tendencias-de-consumo-para-el-resurgimiento-de-las>
- Pérez, J., Etxezarreta, E., y Guridi, L. (2008). ¿De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria? Concepto y nociones afines. *ECOCRI*, 26.
- Pineda, M., Díaz, A. y Pérez, A. (2014). Un sistema alternativo de intercambio comercial: El comercio justo. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 35.
- Porter, M. E. (1980). *Michael E. Porter*. Nueva York.
- RedEAmerica. (2014). *Guía de diagnósticos participativos y desarrollo de base*. http://municipal.cegesti.org/manuales/download_guia_diagnosticos_desarrollo_base/guia_diagnosticos_desarrollo_base.pdf
- Roitman, R. D. (2016). *¿De qué hablamos cuando hablamos de economía social?* Marcos Mattar Ediciones. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8617/libro-ess-completo.pdf
- SAGARPA. (2011). Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. [https://canirac.org.mx/images/notas/files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20BANNER\(1\).pdf](https://canirac.org.mx/images/notas/files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20BANNER(1).pdf)
- Sánchez, M. G., García, G. y Rangel, T. (2012). Economía social. Conceptos y prácticas como alternativa de desarrollo socioeconómico en México. *Programas Educativos de Desarrollo de Negocios y Gestión Empresarial e Ingeniería Financiera y Fiscal*. https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5571/1sanchezeestrategias_sustentables.pdf
- Soria, L. (2007). *La Fageda, una historia de éxito*. <https://www.compromisoempresarial.com/sin-categoria/2007/06/la-fageda-una-historia-de-exito/>
- Thompson, J. y Doherty, B. (2006). The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 361-375.
- UNCTAD. (2018). Comercio, género y desarrollo. *Fomentar un desarrollo económico incluyente con una perspectiva de género a nivel mundial*. https://unctad.org/es/system/files/official-document/ditcmisc2016d6_es.pdf
- Vázquez-Maguirre, M., y Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (37), 255-284.
- Veltmeyer, H. (2019). *Estudios Críticos del Desarrollo*. <http://estudioscriticosdesarrollo.com/wp-content/uploads/2019/05/ManualEstudiosCriticosDesarrollo.pdf>
- Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza*. Paidós Ibérica.

Yunus, M., y Weber, K. (2010). *Empresas para todos*. Norma.

Anexos

Anexo 1 Entrevista a productores



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
INSTITUTO DE CIENCIAS AGROPECUARIAS Y RURALES



Entrevista

Objetivo: Conocer las características, problemáticas, técnicas del grupo de participantes.

1. Introducción
 - ❖ Presentación de los entrevistadores y la institución
 - ❖ ¿Por qué estamos aquí?
 - ❖ Presentación de la metodología
2. Información general
 - ❖ Tamaño de la familia, número de personas que trabajan
 - ❖ Fuentes de ingreso
 - ❖ Tenencia y tamaño
3. Determinación de sistemas de producción
 - ❖ ¿Cuáles son los componentes del sistema?
4. Caracterización del subsistema agrícola
 - ❖ Principales cultivos
 - ❖ Problemas de producción y comercialización
 - ❖ Mano de obra
 - ❖ Ingresos, aspectos de género
 - ❖ Comparación con situación de hace unos años
5. Comentarios adicionales
6. Conclusión
 - ❖ ¿Qué vamos a hacer después?
 - ❖ Agradecimientos

Matriz integradora	
1. Subdimensión y variables específicas. Tamaño de la familia, número de personas que trabajan, fuentes de ingreso, tenencia y tamaño de la tierra.	
Fuentes secundarias	
Entrevista	
Observación directa	
Observaciones y comentarios	
2. Subdimensión y ejes analíticos/ variables específicas. Determinación de sistemas de producción.	
Fuentes secundarias	
Entrevista	
Observación directa	
Observaciones y comentarios	
3. Subdimensión y ejes analíticos/ variables específicas. Caracterización de la problemática agrícola.	
Fuentes secundarias	
Entrevista	
Observación directa	
Observaciones y comentarios	
4. Subdimensión y ejes analíticos/ variables específicas. Caracterización de la problemática de comercialización.	
Fuentes secundarias	
Entrevista	
Observación directa	
Observaciones y comentarios	

Título: Escribir el título del artículo o texto	Publicación: Datos de la publicación (lugar y fecha)
Autores: Nombres completos de todos los autores	Lector: Nombre del estudiante Fecha: día-mes-año
Tema principal: Breve descripción del tema más relevante que abordan los autores en la publicación.	Palabras clave: Las palabras clave identificadas en el texto.

Resumen: .
Puntos relevantes:
Comentarios:
Citaciones:

Anexo 4 Características de la producción

	Etapa	Preparación del terreno	Siembra	Riego	Ciclo Vegetal (días)
Hortaliza					
Hortalizas de hoja	_____		_____		
	_____		_____		
	_____		_____		
	_____		_____		
	_____		_____		
	_____		_____		
Hortalizas de fruto	_____		_____		
	_____		_____		
	_____		_____		
	_____		_____		
	_____		_____		
	_____		_____		
Hortalizas de raíz	_____		_____		
	_____		_____		

Anexo 5 Calendario de siembra hortalizas

•Siembra directa •Periodo de cosecha •Siembra Protegida •Trasplante

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Lechuga												
Cebolla												
Acelga												
Cilantro												
Perejil												
Epazote												
Ajo												
Tomate												
Jitomate												
Pepino												
Calabacín												
Chile habanero												
Chile manzano												
Betabel												
Rábano												

CANVAS DE MODELOS DE NEGOCIO SOCIAL

OBJETIVO		IMPACTO		
		Define tu impacto social o medioambiental y los beneficiarios de cada aspecto. Importante: Incluye las métricas que utilizarás para medir los resultados.		
PROBLEMA	SOLUCIÓN Y ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA DIFERENCIAL	SEGMENTOS
	Solución que llevará la propuesta de valor a los segmentos. Actividades que tiene que realizar tu programa para entregar su propuesta de valor.	PROPUESTA DE VALOR SOCIAL <hr/> PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE	¿Por qué tendrá éxito este proyecto? ¿Qué te hace tu proyecto único y tu competencia no podrá copiar?	CLIENTE ¿Quién es la persona u organización que paga por tu servicio/producto?
¿Cuál es el principal problema al que dará solución tu propuesta? ALTERNATIVAS EXISTENTES ¿Qué otros proyectos o empresas tienen tus segmentos como alternativa?	RECURSOS, SOCIOS Y ACTORES CLAVE	¿Qué obtiene el cliente que paga por tu producto/servicio.	CANALES	BENEFICIARIO
	¿Necesitas permisos especiales? Recursos necesarios para ejecutar tus actividades clave: fondos, financiación, herramientas, etc. ¿Supes e involucrar para tu proyecto.		¿Cómo te comunicas con tus clientes y beneficiarios? ¿Cómo entregas tu producto/ servicio?	¿Quién lo recibe?
ESTRUCTURA DE COSTES		SURPLUS	INGRESOS	
Los conceptos más importantes de gasto e inversión. ¿Cómo cambian conforme escalas?		¿Dónde y cómo vas a invertir tus beneficios?	Describe tus fuentes de ingresos en %	



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
INSTITUTO DE CIENCIAS AGROPECUARIAS Y RURALES



Objetivo: Conocer las preferencias en alimentos y bebidas entre personas del municipio de Atlacomulco que padecen enfermedades como diabetes, obesidad e hipertensión.

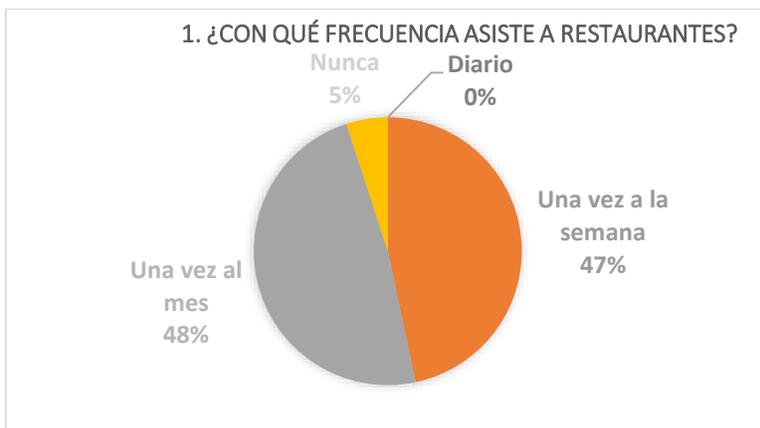
Instrucciones: Elija la respuesta que crea conveniente

1. ¿Con qué frecuencia asiste a restaurantes?
a) Diario b) Una vez a la semana c) Una vez al mes d) Nunca
2. ¿Con quién suele acudir a restaurantes?
a) Familia b) Amigos c) Compañeros de trabajo d) Pareja
3. ¿Cuál es el consumo aproximado que gasta por persona en un restaurante?
a) \$150-\$250 b) \$251-\$350 c) \$35-\$450 d) más de \$451
4. ¿Padece usted alguna enfermedad crónico-degenerativa?
a) Diabetes
b) Hipertensión
c) Colesterol
d) Otra _____
5. ¿Con que frecuencia consume alimentos bajos en grasa, azúcar o sin grasa en beneficio de su salud?
a) Diario b) Una vez a la semana c) Una vez al mes d) Nunca
6. ¿Qué tipo de alimentos prefiere?
a) Naturales
b) Orgánicos
c) Bajos en grasa
d) Bajos en azúcar
e) Otro _____
7. ¿Qué es lo que más acostumbra a comer cuándo va a un restaurante?
a) Comida *buffet* b) Comida a la carta c) Menús establecidos
8. ¿Cuál es su nivel de ingresos?
a) 0-\$2,699 b) \$2,700-\$6,999 c) \$6,800- \$11,599 d) \$11,600-\$34,999

Sexo a) Mujer b) Hombre

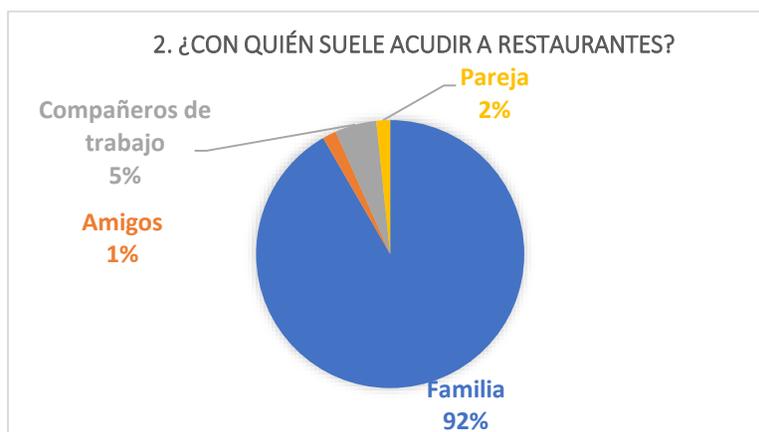
Estado Civil a) Solter@ b) Casad@ c) Divorciad@ d) Viudo@

**TU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE
¡GRACIAS!**

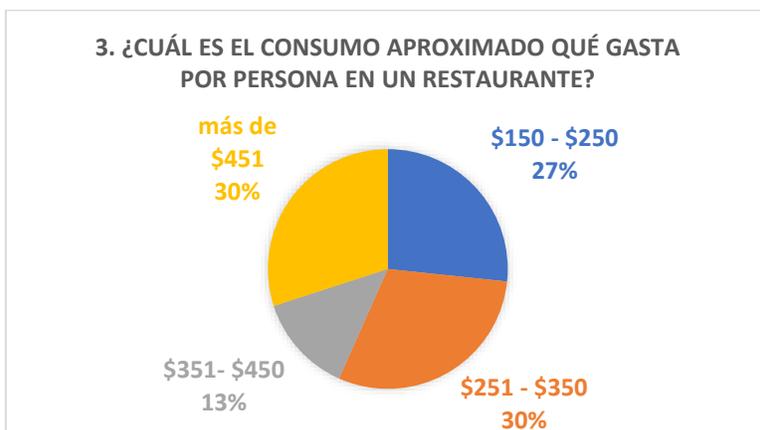


Las personas encuestadas acuden a restaurantes con frecuencia, por lo que nuestra idea resulta viable ya que las personas tienen poder adquisitivo e interés para hacer uso de nuestro servicio.

Las personas van acompañadas por la familia a los restaurantes, y esto nos da pauta para captar este segmento de mercado con la realización de eventos de negocios y familiares.

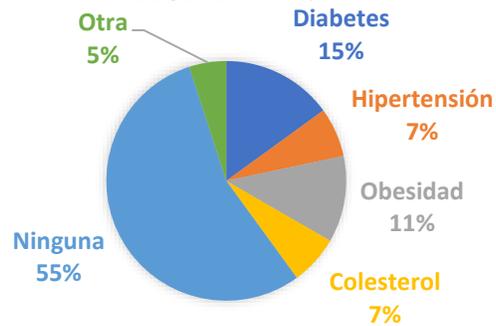


Los encuestados (60%) gastan en promedio por persona de \$251.00 a \$451.00, dato que confirma que la segmentación en cuanto al aspecto económico es la adecuada.

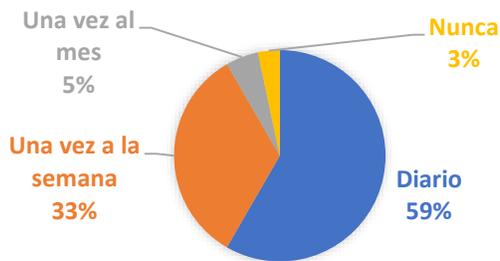


El 55% no padece ninguna enfermedad; sin embargo, el resto (45%) se encuentra dentro de nuestro segmento de mercado.

4. ¿PADECE USTED ALGUNA ENFERMEDAD CRÓNICO-DEGENERATIVA?



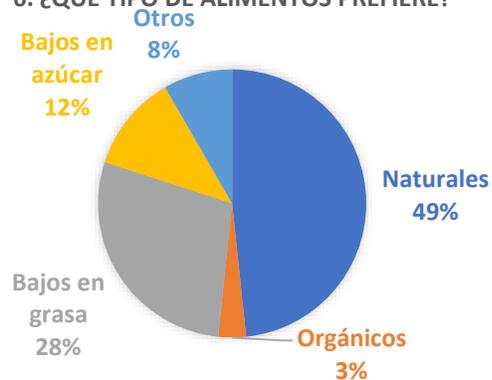
5. ¿CON QUE FRECUENCIA CONSUME ALIMENTOS BAJOS EN GRASA, AZÚCAR, SIN GRASA O QUE BENEFICIEN SU SALUD?



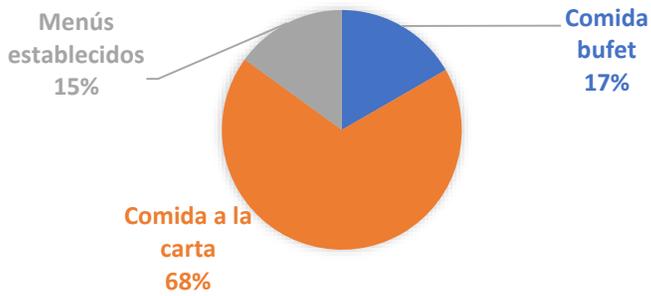
El 59% cuida su alimentación al consumir productos bajos en grasa y azúcares benéficos para la salud.

El mayor porcentaje de las personas encuestadas muestra preferencia por productos naturales, que representa un indicador de aceptación a nuestro negocio.

6. ¿QUÉ TIPO DE ALIMENTOS PREFIERE?

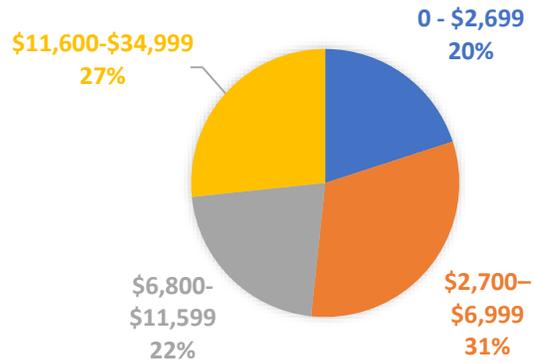


7. ¿QUÉ ES LO QUE MÁS ACOSTUMBRA COMER CUÁNDO VA A UN RESTAURANTE?



La mayoría elige su comida de la carta, de ahí la necesidad de elaborar un menú que sea agradable para los clientes.

8. ¿CUÁL ES SU NIVEL DE INGRESOS?



Anexo 10 Equipamiento de cocina

ARTÍCULO	CANTIDAD NECESARIA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Licuada industrial	1	\$3,300.00	\$3,300.00
Refrigerador vertical con puerta de cristal	1	\$11,900.00	\$11,900.00
Exprimidor y extractor de jugos	1	\$3,500.00	\$3,500.00
Cámara de refrigeración	1	\$24,600.00	\$24,600.00
Horno de microondas Inverter de 2.2 pies cúbicos y 1200 watts	1	\$3,099.00	\$3,099.00
Filtro para agua	1	\$1,350.00	\$1,350.00
Tanque de gas estacionario	1	\$2,000.00	\$2,000.00
Báscula eléctrica	1	\$3,650.00	\$3,650.00
Salamandra	1	\$1,270.00	\$1,270.00
Tarjas	4	\$1,200.00	\$4,800.00
Plancha	2	\$5,314.80	\$10,629.60
Freidora	1	\$2,418.00	\$2,418.00
Área fría	1	\$6,451.00	\$6,451.00
Mesas de trabajo	3	\$6,451.00	\$19,353.00
Televisión 56 pulgadas	3	\$6,000.00	\$18,000.00
Equipo de sonido	1	\$2,000.00	\$2,000.00
Soporte de televisión	3	\$135.00	\$405.00
Botiquín primeros auxilios equipado	2	\$341.79	\$683.58
Cucharon de 10 cm	10	\$49.00	\$490.00

Cucharón 12 cm	2	\$55.00	\$110.00
Juego de utensilios para cocina profesional (8 piezas)	3	\$590.00	\$1,770.00
Charolas de servicio 37 cm	5	\$119.00	\$595.00
Charola para hornear	4	\$98.00	\$392.00
Juego de 8 cuchillos	2	\$995.00	\$1,990.00
Cuchillo de cheff	2	\$550.00	\$1,100.00
Contenedores de acero inoxidable con tapa (5 piezas)	2	\$129.00	\$258.00
Contenedores de plástico (40 piezas)	3	\$149.00	\$447.00
Jarra para espumar leche	2	\$79.00	\$158.00
Termómetros para cocina	2	\$554.00	\$1,108.00
Jarra para café 2.5 lb	5	\$119.00	\$595.00
Esparcidor de canela	3	\$22.10	\$66.30
Cernidor	2	\$89.00	\$178.00
Exprimidor de limones	3	\$110.00	\$330.00
Raspador mediano	4	\$25.22	\$100.88
Abrelatas	2	\$41.74	\$83.48
Espátula confitera plana	5	\$78.00	\$390.00
Set de cucharas medidoras	2	\$10.43	\$20.86
Cuchara de servicio lisa 36 cm	5	\$17.39	\$86.95
Cuchara de servicio lisa 38 cm	5	\$33.91	\$169.55
Bowl 40 cm	2	\$229.57	\$459.14
Bowl 8 qt	2	\$88.70	\$177.40
Porcionador 4 oz	2	\$38.26	\$76.52
Espátula raspadora	1	\$65.22	\$65.22
Espátula volteadora	1	\$45.22	\$45.22
Pinza para pan mediana	1	\$116.00	\$116.00
Batidor francés 16"	1	\$74.78	\$74.78
Batería para chef	2	\$3,740.00	\$7,480.00
Sartenes 30 cm	3	\$499.00	\$1,497.00
Taza medidora	2	\$80.00	\$160.00
Sartenes 30 cm	3	\$499.00	\$1,497.00
Mesas	12	\$923.00	\$13,845.00

Sillas de palma	48	\$110.00	\$7,040.00
Barra de servicio	1	\$2,161.00	\$2,161.00
Anaqueles	5	\$2,700.00	\$13,500.00
Set de medio baño	6	\$2,500.00	\$15,000.00
Sillas para bebé	8	\$220.00	\$1,760.00
Mingitorio	3	\$1,500.00	\$4,500.00
Vasos de cristal	120	\$8.00	\$960.00
Jarritos	120	\$12.00	\$1,440.00
Especieros	60	\$39.00	\$2,340.00
Platos para tazas de café	120	\$15.00	\$1,800.00
Cuchillos	120	\$8.00	\$960.00
Cucharas cafeteras	120	\$6.00	\$720.00
Cucharas	120	\$7.00	\$840.00
Tenedores	120	\$10.00	\$1,200.00
Platos de 20 cm	80	\$27.00	\$2,160.00
Vasos de limonada	120	\$7.00	\$840.00
Azucareras	15	\$55.00	\$825.00
Saleros de barro	15	\$12.00	\$180.00
Pimenteros de barro	15	\$12.00	\$180.00
Porta sobres de barro	15	\$34.50	\$517.50
Salseros de barro	45	\$28.00	\$1,260.00
Servilleteros de madera	20	\$20.00	\$400.00
Jarras de barro 2 l	15	\$82.00	\$1,230.00
Platos de 10 cm	60	\$20.00	\$1,200.00
Cuchillos para carne	120	\$10.00	\$1,200.00
Paneras	15	\$15.00	\$225.00
Tortilleros	15	\$15.00	\$225.00
Vaso tequilero	50	\$5.00	\$250.00
Vaso jaibolero	50	\$17.00	\$850.00
Copas vino tinto	50	\$15.00	\$750.00
Copas vino espumoso	50	\$15.00	\$750.00
Copa coctelera	50	\$17.00	\$850.00
TOTAL	1905 pzas.	\$104,995.63	\$223,454.98

Mobiliario y equipo de limpieza

ARTÍCULO	CANTIDAD NECESARIA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Cubetas	4	\$19.30	\$77.20
Cubre bocas	100	\$139.00	\$139.00
Cofias	1	\$100.00	\$100.00
Bolsas para basura jumbo 100 pzas.	2	\$139.90	\$279.80
Trapos para limpiar	20	\$5.00	\$100.00
Jergas	8	\$13.50	\$108.00
Recogedor	2	\$28.10	\$56.20
Limpia pisos 10 l	1	\$79.09	\$79.09
Desinfectante 10 l	5	\$89.50	\$447.50
Cloro 10 l	1	\$34.80	\$34.80
Fibras 100 pzas.	2	\$200.00	\$400.00
Trapeadores	3	\$59.49	\$178.47
Botes de basura	5	\$19.80	\$99.00
Contenedores de basura	4	\$80.00	\$320.00
Jalador para pisos	5	\$17.00	\$85.00
Limpia vidrios 3 l	1	\$65.80	\$65.80
Quita grasa 5 l	1	\$50.90	\$50.90
Jabón para trastes 36 pzas.	1	\$308.95	\$308.95
Sosa para estufas	10	\$18.90	\$189.00
Toallas de papel	10	\$13.80	\$138.00
Escoba de nylon	5	\$74.00	\$370.00
Escoba de lanceta	3	\$47.00	\$141.00
Cepillo de inodoro	5	\$25.00	\$125.00
TOTAL	199	\$1628	\$3,939.21

Mobiliario y equipo de oficina

ARTÍCULO	CANTIDAD NECESARIA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Lap top Hp+	1	\$7,499.00	\$8,499.00
Multifuncional Hp	1	\$1,000.00	\$1,000.00
Hojas de papel 1000 hojas	5	\$81.90	\$409.50
Comandas 1000 pzas.	1	\$99.00	\$99.00
Libro de sugerencias	1	\$66.90	\$66.90
Portalápices	1	\$16.50	\$16.50
Engrapadora	1	\$119.00	\$119.00
Bolígrafo negro 12 pzas.	5	\$19.90	\$99.50
Tijeras	3	\$19.90	\$59.70
Marcatextos 5 pzas.	2	\$46.90	\$93.80
Grapas 5000 pzas.	1	\$36.00	\$36.00
Quita grapas	2	\$9.90	\$19.80
Cojines para sellos	1	\$35.00	\$35.00
Tinta para cojín	1	\$12.00	\$12.00
Sello del imagotipo	1	\$237.00	\$237.00
Sello de pagado	1	\$55.00	\$55.00
Sello de cancelado	1	\$55.00	\$55.00
Archivero metálico	2	\$999.00	\$1,998.00
Carpetas oficio	5	\$25.70	\$128.50
Cinta adhesiva	1	\$5.00	\$5.00

Block de hojas de almacén	1	\$10.50	\$10.50
Notas de remisión triplicadas	5	\$10.50	\$52.50
<i>Post-it</i>	2	\$59.20	\$118.40
Calculadora	1	\$329.00	\$329.00
Hojas membretadas 1000 pzas.	1	\$750.00	\$750.00
Tarjetas de presentación 1000 pzas.	1	\$349.00	\$349.00
Estampas con logo de 4 cm	100	\$6.00	\$600.00
Estampas con logo de 12 cm	100	\$8.00	\$800.00
Menús	40	\$30.00	\$1,200.00
TOTAL	288	\$11,990.80	17253.6

Cargo

Relevamiento del cargo

Perfil

Conocimiento

Experiencia

Actitudes

Funciones

Principales

Secundarias

Condiciones de trabajo

Propuesta laboral

Días y horarios

Remuneración

Tipo de contratación

Identificación del evaluado			
Nombres y apellidos:			
C.I. N°:		Fecha de ingreso:	
Cargo:		Area:	

Evalúe el desempeño, calificando con un puntaje del 1 (pésimo) al 5 (excelente) en la casilla del criterio que corresponda.

Criterios de evaluación	1	2	3	4	5
Autogestión					
Calidad de trabajo					
Creatividad					
Relacionamiento					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Cumplimiento de las normas					
Responsabilidad sobre los recursos					
Actitudes					
Capacidad de aprendizaje					

Evaluador:			
Cargo:		Area:	
Periodo de evaluación:			