



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Hacia la competitividad de empresas sociales de producción de alimentos funcionales basados en vegetales.**

*Ana Lilia Coria-Páez<sup>1</sup>*

*Emma Frida Galicia-Haro\**

*Irma Cecilia Ortega-Moreno\**

### **Resumen**

La competitividad de una empresa está definida por su éxito comercial, sin embargo, en empresas sociales, donde el objetivo primordial es atender una necesidad social se requiere un modelo de negocio que garantice su sostenibilidad en el mercado. Este trabajo se fundamenta en tres etapas metodológicas: el desarrollo de productos innovadores a base de vegetales, su valoración en el mercado, y finalmente, la adaptación de lienzo Canvas social para planear el acercamiento de estos productos a población vulnerable con altos problemas alimenticios como desnutrición y obesidad (expuesto en este trabajo). Los resultados muestran que el Modelo de Negocios Canvas Social, identifica las estrategias para la distribución del producto buscando obtener el rendimiento económico que la organización requiere para garantizar su supervivencia, definiendo como objetivo primordial la atención a los beneficiarios y el impacto social que derivarán de la puesta en marcha del proyecto.

**Palabras clave:** competitividad, sostenibilidad, modelo de negocio, canvas social

### **Abstract**

The competitiveness of a company is defined by its commercial success; however, in social enterprises, where the primary objective is to meet a social need, a business model that guarantees its sustainability in the market is required. This work is based on three methodological stages: the development of innovative vegetable-based products, their valuation in the market, and finally, the adaptation of the social canvas to plan the approach of these products to vulnerable population with high nutritional problems such as malnutrition and obesity (exposed in this work). The results show that the Social Canvas Business Model identifies the strategies for the distribution of the product seeking to obtain the economic return that the organization requires to ensure its survival, defining as a primary objective the attention to the beneficiaries and the social impact that will derive from the implementation of the project.

**Keywords:** competitiveness, sustainability, business model, social canvas

---

<sup>1</sup> \*Instituto Politécnico Nacional, ESCA Tepepan

## **Introducción**

Las empresas sociales son entidades que desarrollan actividades comerciales enfocadas a necesidades sociales reales, ofertan algún producto o servicio para dinamizar la economía y, al mismo tiempo, buscan alcanzar objetivos sociales y ambientales (Minga López & Flores Ruiz, 2023). Este proceso incluye la participación coordinada de diferentes actores del gobierno, el sector privado y la propia sociedad para ofrecer productos o servicios que faciliten la solvencia de problemas sociales; por lo que se considera al emprendimiento social como un elemento clave para lograr desarrollo económico y social (Rubalcava de León & Zerón Félix, 2020).

Ya que el emprendimiento social se basa en la comercialización de productos de enfoque social, tiene importantes retos para mantenerse en el mercado y generar innovaciones (Ordoñez-Gutiérrez et al., 2023), pues debe garantizar la accesibilidad a sus productos a través de precios competitivos y adecuados canales de distribución, es en este contexto donde las empresas sociales actuales y sobre todo las nuevas, deben generar estructuras de negocio que les provea de solidez en el mercado y, sigan atendiendo demandas sociales.

Una demanda social actual se encuentra en el sector alimenticio. Existe una importante área de oportunidad en este sector para el emprendimiento social, especialmente en regiones donde existen problemas de pobreza y rezago social. En estos contextos, se requieren introducir productos que, además de ser novedosos, sean de bajo costo y cuenten con propiedades nutricionales de alto valor capaces de aportar beneficios a poblaciones vulnerables con problemas de pobreza, desnutrición y obesidad.

En este sentido, en este trabajo se presenta un análisis teórico sobre los elementos que tiene que considerar una empresa social para avanzar hacia la competitividad. Como ejemplo, se tomó en consideración un modelo de negocios enfocado a una serie de productos alimenticios derivados de un proyecto de investigación de un grupo multidisciplinario del Instituto Politécnico Nacional cuya propuesta de valor es su innovación en productos funcionales derivados de vegetales y poseer un alto contenido nutricional.

## **Revisión teórica**

### **Sistema alimenticio y sus cambios hacia lo funcional**

El sistema alimenticio tradicional ha enfrentado importantes críticas por basarse en alimentos de origen animal y, algunos de ellos, incluso se consideran lejanos a poseer valor nutricional. Por esta razón, cada vez son más los científicos, organizaciones e industrias preocupadas por incentivar la producción y consumo de alimentos más saludables y de menor impacto ambiental, pasando de productos de origen animal hacia otras alternativas (Chaudhary et al., 2020). Actualmente hay una

gran diversidad de propuestas que poco a poco van ganando terreno en el mercado, por ejemplo, se han producido alimentos a base de oleaginosas (Merga & Haji, 2019) y leguminosas como fuente importante de proteína dietética, hidratos de carbono, fibra, vitaminas y minerales; y que, además, se asocian a efectos protectores y terapéuticos para enfermedades cardiovasculares, diabetes, cáncer, sobrepeso y obesidad. Los alimentos que, además de nutrir, poseen beneficios complementarios para contrarrestar una enfermedad o proteger al cuerpo de una patología específica o complementaria, se conocen como alimentos funcionales (Ashwell, 2004). Como ejemplo de estos alimentos, se pueden mencionar aquellos que contienen probióticos y prebióticos asociados a la microbiota intestinal (Akanny et al., 2020).

El desarrollo de estos productos es fundamental para el nuevo sistema alimentario pues, no sólo complementan la nutrición, también se convierten en alternativas de innovación social si se dirigen a un mercado con problemas de desnutrición y/o obesidad. Sin embargo, para llevar estas innovaciones al impacto social se requiere cumplir una serie de etapas (Abreu, 2011; Murray et al., 2010):

1. Diagnóstico: etapa donde se determinan causas y efectos que determinan qué se debe innovar.
2. Propuestas e ideas: generación de ideas a través de métodos formales e informales
3. Creación de prototipos y pilotos: poner a prueba las ideas a través de ensayos controlados, importante en el ámbito social ya que es mediante el ensayo y error que las coaliciones generan fuerza y resuelven conflictos.
4. Sostenibilidad: identificar las fuentes de ingresos que garanticen la sostenibilidad financiera de la institución que llevara adelante la innovación.
5. Ampliación y difusión: estrategias para crecer y diseminar la innovación (escalado). Las innovaciones, además, se apoderan de la economía de muchas maneras, inspiración, emulación, provisión de soporte y know-how de uno a otro en un tipo de crecimiento más orgánico y adaptativo.
6. Cambio sistémico: fin último de la innovación social, implica la creación de nuevas condiciones para que las innovaciones sean económicamente viables, como nuevas tecnologías, cadenas de suministros, habilidades, marcos regulatorios, incluso cambios en los sectores involucrados.

La innovación en el sector alimentario es una necesidad real, especialmente para aquellos contextos donde se presenten mayores problemas de desnutrición y sobrepeso. En México, a pesar de sus

fortalezas y riquezas naturales y socio-culturales, enfrenta altos niveles de pobreza, desigualdad y marginación, salud y educación. De acuerdo con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2019), la pobreza, urbanización, el cambio climático y las decisiones alimentarias mal informadas están resultando en dietas perjudiciales: 1 de cada 3 niños menores de 5 años padece desnutrición, y 2 de cada 3 menores de 2 años están mal alimentados. La mayor carga de la desnutrición en todas sus formas recae sobre los niños y adolescentes de las comunidades más pobres y marginadas. Esta problemática puede ser abordada a partir de la economía social cuyo fin de defender los intereses de las poblaciones en situación de pobreza, democratizar los recursos, la justicia social y favorecer la vida digna (Battisti et al., 2020).

### **Economía social**

El término Economía social se atribuye al conjunto de entidades que no pertenecen al sector público cuya gestión da igualdad de derechos y deberes a los socios con un régimen especial de distribución de ganancias para la mejora de los socios y de la sociedad (Davila et al., 2018). Se ha presentado una serie de variaciones respecto a este término. En Alemania surge la economía social de mercado cuyo enfoque es establecer condiciones de competencia equitativas para evitar la concentración de la riqueza, es el mercado quien regula la asignación de recursos y establece precios, deberes y responsabilidades de los individuos en su rol social (Dacheux & Goujon, 2018; Duque et al., 2021) que enfoca su desarrollo en la iniciativa privada de los individuos, en condiciones de competencia equitativas impiden la concentración de la riqueza, ya que es el mercado quien se encarga de regular la asignación de recursos y formación de precios, con deberes y responsabilidades de los individuos en su rol social. Es así como establecen tres principios orientadores para la economía social de mercado: la responsabilidad individual, la solidaridad constructiva y la subsidiariedad.

De forma paralela, en los años 70 surge, en Estados Unidos, la economía solidaria, representada por las entidades del Sector No Lucrativo (Nonprofit Organizations). En 1980, este concepto fue adaptado en Francia como principios de economía plural, recíproca y redistributiva articulando tres elementos: las demandas sociales, los actores y el deseo de un cambio social (Davila et al., 2018).

En el Reino Unido e Irlanda, la economía social se relaciona con las organizaciones de carácter filantrópico con impacto comunicario y se asocian con las primeras cooperativas a finales del siglo XVIII influenciadas por autores ingleses como Robert Owen y William Thompson (Cole, 2018), quienes consolidan propuestas de autogestión para mitigar la pobreza de los trabajadores fortalecieron la integración mediante el cooperativismo y el sindicalismo.

En 2011 se establece en España la Ley de Economía Social que refiere al conjunto de actividades económicas y privadas que se desarrollan para satisfacer el interés colectivo de sus integrantes pero con fines sociales que favorezca el compromiso con el desarrollo local y la igualdad (Dacheux & Goujon, 2018). En Latinoamérica, la economía solidaria surge como alternativa del sistema capitalista enfocado a defender los intereses de las poblaciones en situación de pobreza, democratizar los recursos, la justicia social y favorecer la vida digna (Battisti et al., 2020), los países latinoamericanos proponen un proyecto alternativo al capitalismo, señalándola como una fuerza de cambio social que le hace frente al movimiento neoliberal (Duque et al., 2021).

En concreto, esta propuesta se trata de propuesta a demandas de la sociedad civil que no han sido atendidas ni por el Estado, ni por el sector empresarial. Se articula en tres aristas: el mercado, el Estado y la reciprocidad; hacen hincapié a la participación social y la democracia (Castells, 2017; Suriñac, 2017). En primer lugar, esta economía destaca las demandas sociales que pretende atender, los actores que estarán involucrados y el cambio social que se logrará a partir de su implementación (Chaves & Monzón, 2018).

Uno de los retos más importantes de las organizaciones que surgen dentro de la economía social es lograr la competitividad y sostenibilidad en el mercado, pues como se ha mencionado, el fin primero es atender una necesidad social. En este sentido, el concepto de modelos de negocio es fundamental para hacer efectivos estos emprendimientos.

### **Modelo de negocios**

Los modelos de negocio proporcionan un marco integral generar valor económico en el sistema más amplio de producción y consumo (Boons et al., 2013). Representa una descripción de las actividades, relaciones, recursos y decisiones que realizan una organización para crear valor (Fielt, 2013) y aprovechar los recursos de una empresa (Amit & Zott, 2012).

De acuerdo con Osterwalder & Pigneur 2011), un modelo de negocios es una herramienta conceptual que usa una empresa para generar valor, a través de la representación de un conjunto de elementos y sus relaciones que expresan la manera en que una empresa obtiene ganancias. Estos autores propusieron el modelo de negocios Canvas en 2004 como una herramienta para ilustrar los elementos necesarios para un negocio, por lo que se considera que cambiaron el complicado concepto de negocio a un concepto de negocio simple, para que sea fácil de realizar por todas las personas (Osterwalder, 2004).

El modelo Canvas se representa por un lienzo de nueve bloques: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones, flujos de ingresos, activos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

La descripción de estos bloques es la siguiente (Lozano Chaguay et al., 2019):

1. **Segmento de clientes:** diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Se pueden definir uno o varios segmentos de mercado de distintos tamaños, seleccionándolos de acuerdo a sus requerimientos, la forma de llegar hacia ellos, establecimiento de relaciones diferenciadas entre empresa y cliente, la rentabilidad que representan para la empresa y disposición de pago frente a la propuesta de valor ofertada.
2. **Socios clave:** Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar su funcionamiento, reducir riesgos o adquirir recursos. Estas asociaciones pueden ser:
  - Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
  - Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
  - Joint ventures (empresas conjuntas): para crear nuevos negocios
  - Relaciones cliente proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros
3. **Propuesta de valor:** Es el factor que determina que un cliente seleccione una u otra empresa. Son aquellas ventajas que una empresa ofrece a las clientes, deben ser innovadoras y presentar características adicionales a lo que ya existe en el mercado; presentadas de una manera ágil y oportuna, para ganarse la preferencia de los segmentos de mercado.
4. **Actividades clave:** Acciones más importantes que debe realizar una empresa para que el modelo de negocio funcione. Son necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Consiste en agrupar las actividades por homogeneidad formando áreas que trabajarán de manera interrelacionada para cumplir con los objetivos propuestos. Los procesos se llevan a cabo a partir de una o varias entradas de materiales o información para convertirlos en productos o servicios. La división de actividades clave puede ser: producción, solución de problemas y plataforma o red (Osterwalder & Pigneur, 2012).
5. **Canales de distribución:** es la manera en que una empresa hace llegar a los diferentes segmentos de mercado sus productos. Los canales de comunicación, distribución y venta

dan a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa; permiten la compra-venta y ofrecen servicio posventa.

6. **Fuente de ingresos:** se compone, principalmente, por las ventas de los productos. Conocer lo que los clientes están dispuestos a pagar en cada segmento de mercado; permitirá crear una o varias fuentes de ingresos por cada uno de ellos mediante mecanismos diferenciados como listas de precios fijos, negociaciones, subastas, volumen, o gestión de la rentabilidad.
7. **Estructura de costos:** se refiere a los recursos destinados a la operación de la empresa, con el objetivo de crear y entregar valor a sus segmentos de mercado. Cada una de las actividades dentro del modelo de negocio tiene un costo que debe ser registrado y clasificado con el objetivo de mantener y gestionar una estructura de costos adecuada. Se clasifican:
  - Por alcance, los costos se clasifican en totales o unitarios;
  - Por la identidad, los costos pueden ser directos o indirectos;
  - Por su relación con la producción o comportamiento, los costos serán fijos o variables;
  - Por el momento en el que se determinan, serán históricos o predeterminados;
8. **Recursos clave:** son aquellos elementos que toda empresa necesita para producir un bien o brindar un servicio. Estos recursos pueden ser:
  - Activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución
  - Intelectuales, Marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes.
  - Humanos, todas las empresas necesitan recursos humanos,
  - Económicos, cursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones.
9. **Relaciones con los clientes:** se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado. Las empresas deben crear relaciones rentables con los clientes al relacionarse de manera inteligente con ellos; puesto que ellos a cambio de una propuesta de valor entregarán recursos a la empresa, que posteriormente se traducirán en desarrollo y beneficios.

El Modelo de Negocios Canvas es un elemento clave para proponer diversas estrategias de negocios en el sector privado, sin embargo, su uso no es limitado a este sector. Su base, además, se ha



ocupado para diseñar diversos entornos organizacionales de empresas sociales, aportando nuevos enfoques en la misión, estrategia y legitimidad de gobernanza de las mismas. En este nuevo modelo de negocios, el valor social se aplica a los principios de gobernanza, participación de los clientes y beneficiarios objetivos que permitan vincular el modelo de negocios Canvas con el contexto y el medio social en el cual se desenvuelve la organización (Sparviero, 2019).

El propósito de un negocio social es ayudar a una comunidad en materia financiera, social, ambiental y empoderamiento ya que busca aportar en el bienestar de la comunidad y en el estado del ambiente. En este sentido, el emprendimiento social tiene cuatro elementos: valor social (beneficio para los participantes y su entorno), sociedad civil (deseo de la comunidad de lograr un cambio social), innovación (enfocada a solucionar un problema existente) y la actividad económica debe fomentar un equilibrio entre el impacto social y el impacto financiero (Umar et al., 2020).

El interés por incorporar valor social en las organizaciones ha cobrado gran relevancia. Este nuevo pensamiento requiere una estructura orientada hacia la práctica y la vanguardia, especialmente, las empresas sociales acogen herramientas y marcos que permiten una mejor comprensión de la dinámica del valor comercial y social (Aure, 2015). Existen diferentes tipos de empresas sociales. Aquellas de base comunitaria que fomentan el auto empoderamiento y la mejora de calidad de vida de la comunidad (es común encontrar este tipo de empresas en forma de cooperativas). Existen las empresas sin fines de lucro cuyo fin es producir para mitigar un problema en la comunidad y lograr una transformación en la comunidad, estos propósitos exigen una gestión más profesional y competente. Por otro lado, las empresas sociales híbridas, están orientadas al desarrollo sustentable, se caracterizan por contar con fondos mixtos: desde fondos sociales, semicomerciales hasta fondos comerciales. La diferencia entre un emprendimiento normal y un emprendimiento social depende del capital y de la forma en que obtienen ganancias. La primera generalmente se centra en obtener ganancias mientras que la de base social promueve la misión social más como el trasfondo en el establecimiento de la empresa (Umar et al., 2020).

### **Competitividad en empresas sociales**

Uno de los retos más importantes de las estrategias de negocios es garantizar que un negocio sea sostenible en el mercado y que sea capaz de competir con otros competidores. Para mejorar la competitividad de un negocio se necesita un modelo para ilustrar toda la estrategia de una empresa, tanto desde el punto de vista del cliente como de la parte interna de la empresa, como quién es el proveedor, qué actividades se realizan en una empresa y cuánto se debe gastar el costo (Umar et al., 2020). Al respecto, los marcos visuales permiten generar este dinamismo al ofrecer

representaciones vívidas y abstracciones que pueden afectar la formulación de estrategias y el diseño de modelos de negocios (Aure, 2015).

Una empresa social en realidad no tiene un modelo de negocio adecuado, en consecuencia, suele utilizar un modelo de negocio tradicional. Sin embargo, en 2013, el Laboratorio de Innovación Social ajustó el lienzo del modelo Canvas a negocios con base social (Umar et al., 2020). El lienzo del modelo de negocio social permite conciliar valor comercial y social, factores aparentemente dispares. Esta estructura puede ayudar al emprendedor a alinear y sincronizar estos sistemas de creación de valor, es decir, garantizar que el éxito en la gestión del modelo de valor social contribuya al éxito del modelo de negocio y viceversa (Aure, 2015).

Una de las propuestas más relevantes de esta adaptación es la propuesta de valor, sin embargo, existen otras diferencias en cuanto a beneficiarios y experiencia en el valor social. Estas diferencias se exponen en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Diferencia entre propuesta de valor del Canvas tradicional y Canvas social*

<b>Modelo</b>	<b>Componente</b>	<b>Característica</b>
Canvas tradicional	Mercado	Grupo específico de clientes al que desea dirigirse
	Valorar la experiencia	Qué valoran los clientes
	Beneficios	Integrar la experiencia de valor y priorizarlas, incluido el componente de costo (precio y riesgo del cliente).
	Diferenciación	Qué hace diferente a la organización, qué alternativas pueden implementarse.
	Prueba	Evidencia de la capacidad de la empresa para brindar la experiencia de valor deseada por los clientes.
Canvas social	Beneficiario	Grupo específico que necesita resolver un problema social relevante a los que la empresa puede dirigirse.
	Evaluar la experiencia del valor social	¿Qué es lo que realmente necesitan los beneficiarios?
	Beneficios sociales	Integrar la experiencia de valor y priorizarla, incluida la viabilidad.
	Posicionamiento social	Evaluar si otras organizaciones pueden servir mejor a

	y diferenciación	sus beneficiarios objetivo.
	Credibilidad social	Muestra la capacidad de la organización para brindar la experiencia de valor deseada a los beneficiarios.

*Fuente:* elaboración propia con base en (Aure, 2015).

De acuerdo con Sparviero (2019), en el Modelo de Canvas social, se añaden dos bloques enfocados a: costos sociales y ambientales de una empresa y beneficios sociales y ambientales de un modelo de negocios. A diferencia de un modelo de negocio tradicional, el lienzo social se centra más en el beneficio general que en el impacto económico, ya que, este lienzo se fundamenta en el destinatario o beneficiario, a medida que la organización crea, comunica y entrega valor para los segmentos comerciales (clientes) capturar valor económico se convierte en una parte necesaria de creación de valor social, por ejemplo, las ganancias sustentan medios de vida de los beneficiarios objetivo (Aure, 2015).

Para comprender los elementos que componen el Canvas social, se presenta la siguiente tabla en la que se identifican los bloques y su descripción:

**Tabla 2**

*De los bloques del Canvas social*

<i>Modelo de Negocios CANVAS social</i>		
Bloques		Descripción
Segmento	Beneficiarios	Quiénes son los beneficiarios
	Cientes	Quiénes son los clientes
Propuesta de valor	Propuesta de valor para el beneficiario	Valor para los beneficiarios
	Medidas de impacto	El impacto social realizado y medido
	Propuesta de valor para el cliente	Valor para el cliente
Tipo de intervención		Como realizar una intervención al cliente
Canales		Cómo llegar al usuario y al cliente
Ingresos		Los ingresos obtenidos del cliente
Excedente		Los beneficios obtenidos y el plan para invertirlos
Actividades clave		Las actividades que se realizarán sean o no del programa
Recursos clave		Los recursos necesarios para crear una propuesta de valor

Socios y principales interesados	Quién participará en este programa y hasta qué punto podría convertirse en responsable político
Estructura de costos	Algún costo requerido

*Fuente:* Adaptado de Umar et al. (2020).

Este lienzo presenta grandes oportunidades para visualizar el impacto social de las organizaciones, al tiempo que se visualiza la estructura que deben seguir estas organizaciones para constituirse como negocio pues debe ser capaz de generar ingresos para garantizar su supervivencia, además de destinar lo suficiente para atender causas sociales (Kajanus et al., 2014).

### **Metodología**

Este trabajo se fundamenta en tres etapas metodológicas: 1ª. Desarrollo de productos innovadores a base de vegetales y su valoración a través de un grupo de control; 2ª. Estudio de mercado y acercamiento a la población de la Alta Montaña de Guerrero que representa el mercado meta y; 3ª. Desarrollo del Modelo de Negocios que integra los resultados de las dos primeras etapas. En este trabajo se expone esta última etapa, para lo cual, primero se realizó una búsqueda en bases de datos de Scopus, ScienceDirect y Google escolar para identificar las principales teorías y conceptos que se incluyen en la revisión, para lo cual se consideraron trabajos de investigación publicados desde el año 2011 al 2023. Una vez desarrollada la investigación, se encontró que el modelo de negocios más pertinente es el provisto por el lienzo CANVAS Social.

### **Resultados**

El modelo Canvas que se presenta, se deriva de la integración de la información proporcionada por el equipo multidisciplinario a cargo de esta investigación. Después de reuniones de trabajo, se decidió establecer la propuesta comercial que hace referencia a un producto en específico y cuyas propiedades ya han sido probadas en un grupo de control. Este producto consiste en un panqué compuesto en su mayoría por harinas de garbanzo y soya con relleno de una jalea de tamarindo. Las ventajas de este producto en forma de panqué son diversas, pero las principales son sus propiedades funcionales pues tiene alto contenido proteico, es alto en fibra y cuenta con capacidades antioxidantes, a ello, hay que sumarle que su presentación en forma de aperitivo dulce permite la aprobación en todos los grupos de edad, es decir, desde niños hasta adultos mayores.

#### *Descripción de los componentes del Modelo de Negocios Canvas Social aplicados a este proyecto*

1. Beneficiarios/ Grupos beneficiados: este aspecto hace referencia al grupo específico de beneficiarios y entender sus necesidades para dirigirse a ellos de manera factible,

ofreciéndoles productos y mejorando su consumo nutricional. Para definir este elemento, en primer lugar, se consideró que las propiedades nutricionales de la propuesta, deben favorecer a un grupo de población vulnerable al que se pueda tener acceso mediante asociaciones con actores clave. Al respecto, se definió que un estado con estas características es Guerrero, por lo tanto, los grupos beneficiarios a los que se dirige este modelo son pobladores de comunidades rurales o urbanas marginales con altos niveles de pobreza, desnutrición y obesidad de este estado (niños, adolescentes y adultos mayores).

2. Canales sociales: definir las formas en las que se hace llegar el producto o servicio hasta el grupo de beneficiarios, incluidos los intermediarios y su activa participación en el o los canales de distribución. Una de las características que deben tener estos canales es, que sean medios de distribución con características sociales y no lucrativos pues la intención es acercar el producto a gente de bajos recursos. En este sentido, se han establecido como medios de distribución las tiendas de bienestar social y tiendas DICONSA que están a disposición de las personas más vulnerables. Por otro lado, para la distribución del producto, es importante considerar otros medios de distribución aliados, como son: programas sociales (gubernamentales principalmente) para contrarrestar la desnutrición infantil y de fomento a la nutrición.
3. Propuesta de Valor social: en este componente se determinan los beneficios para la población donde se presenta el problema social, como el valor social de los productos o servicios resuelven los desafíos de los beneficiarios previstos. Entre los elementos de valor social de esta propuesta pueden destacarse tres puntos relevantes:
  - a. Se tratan de alimentos cuyas características permiten su incorporación a la dieta en cualquier horario del día. Poseen proteínas, alto grado en fibra y capacidad antioxidante benéfico para todos los posibles consumidores.
  - b. El producto deriva de un proyecto de investigación y el objetivo es acercar los beneficios a personas vulnerables, esto favorece que se creen vínculos de confianza para precisar una base de colaboración entre organizaciones sin fines de lucro que permitan concretar este propósito.
  - c. Las personas que consuman este producto, podrían sustituir las necesidades de proteínas mínimas que se requieren en la alimentación con su consumo. Esto significa que se podría complementar la alimentación de la población con productos de menor costo y de mayor accesibilidad.

4. Actividades clave: identificar de manera clara y precisa las actividades que constituyen una parte medular del proceso operativo del modelo de negocio. En esta idea de negocio las actividades clave son las siguientes:
  - Investigación de alimentos basados en granos, semillas y vegetales con el método científico que, además de ser de bajo costo, generen beneficios nutricionales y posean propiedades funcionales de gran impacto para los consumidores.
  - Elaboración de prueba de los productos, para corroborar los beneficios nutricionales
  - Mejora de los productos (empaques, presentaciones adecuadas, tiempo de vida de los productos)
  - Promover el consumo de los productos propuestos para evitar los productos comestibles con ingredientes nocivos para la salud y con impacto ambiental
  - Desarrollo del modelo de negocio
  - Establecer asociaciones clave para lograr los propósitos antes descritos.
5. Socios clave: se describe la red de socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio; se crean alianzas para optimizar su funcionamiento, reducir riesgos o adquirir recursos. Los socios clave con que cuenta esta idea de negocio son:
  - Investigadores de las áreas Biológicas y Administrativa, quienes realizaron un proyecto de investigación multidisciplinario de alimentos basados en vegetales y probióticos para mejorar la dieta de comunidades rurales o grupos urbanos marginales con altos niveles de obesidad
  - Productores rurales pertenecientes a la misma comunidad quienes pueden proveer de materia prima para ampliar los beneficios sociales
  - Tiendas del bienestar y tiendas Diconsa para la distribución del producto
  - Gobierno: Debido a que se trata de productos a beneficio de la salud para todas las edades, se solicitará apoyo en la difusión del producto al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) a través de la entrega de despensas. Un sector de suma importancia para la difusión sería la secretaría de salud, mediante el programa contra la obesidad y fomento a la nutrición. Pero uno de los agentes clave para este proyecto es SEGALMEX (órgano de Seguridad Alimentaria Mexicana).
6. Relaciones con los beneficiarios: se buscará que la relación con los beneficiarios sea directa, al menos en su mayoría, pues de esta manera es factible identificar el impacto del consumo de los alimentos con alto contenido proteico y se pueden estudiar otras opciones para diversificar los productos ofertados.

7. Recursos clave: son los elementos que toda organización necesita para producir un bien o brindar un servicio. Los recursos son limitados, especialmente en las organizaciones donde el principal interés es el beneficio social y no únicamente económico. En este modelo, los recursos clave son:
  - Patente de la receta del panqué propuesto
  - Reporte y publicaciones que validen que el producto propuesto tiene características funcionales (proteínas y fibra).
  - Los recursos físicos clave comprenden, la transformación mediante un proceso tecnológico innovador en materia prima para elaborar los alimentos a base de harina de soya, garbanzo y pericarpio de tamarindo.
  - El coste de los productos es una parte importante del proceso, para ello se considera que la elaboración de las harinas tiene un bajo costo debido a que proviene de los vegetales que se producen en la región
8. Estructura de costos: los costos son todos aquellos recursos destinados a la operación de la empresa, cada una de las actividades tiene un costo que debe ser registrado y clasificado para gestionar una estructura de costos adecuada. En este punto, es importante señalar que, como se ha descrito con anterioridad, al ser un negocio social, se busca que la organización cuente con un punto de equilibrio para poder sobrevivir, pero más que obtener rentabilidad, lo que se necesita es ampliar el beneficio hacia la comunidad, en consecuencia, para establecer dicha estructura de costo, es necesario primeramente establecer el mayor número de asociaciones posibles y, enseguida, definir el tipo de financiamiento que podría obtener este proyecto posterior a concluir esta etapa de investigación.
9. Impacto social: se refiere al grado de alcance de los objetivos sociales, los diferentes mecanismos de desempeño diseñados para las organizaciones identifican las principales dimensiones a considerar:
  - Grado en que la organización satisfizo las necesidades de la población: Aumento de los niveles de nutrición, disminución de problemas de salud relacionados con la obesidad
  - Valor que la organización espera crear para la comunidad y que se centra en la relación positiva con otras organizaciones.

Como se puede observar, el Modelo de Negocios de Canvas Social, nos permite identificar una estrategia para la distribución de un producto, su finalidad no es generar dividendos sino promover el beneficio social a través de alianzas.

**Tabla 3.**

*Modelo de Negocios Canvas para una empresa social que comercializa alimentos funcionales*

BENEFICIARIOS	CANALES	PROPUESTA DE VALOR SOCIAL	ACTIVIDADES CLAVE	SOCIOS CLAVE
<p><b>Comunidades rurales o grupos urbanos marginales con altos niveles de obesidad del Estado de Guerrero.</b> Población con altos niveles de desnutrición (niños, adolescentes, adultos mayores)</p>	<p>Tiendas de bienestar social <b>Tiendas DICONSA</b> Programas para contrarrestar la desnutrición infantil Programas de fomento a la nutrición</p>	<p><b>Se ofrece un bocadillo en forma de panqué con alto contenido proteico de origen vegetal y bajo aporte energético, elaborado con mezclas de soya, garbanzo y pericarpio de tamarindo con alto contenido de proteína, de baja densidad energética, con capacidad antioxidante y probiótica.</b> Poner los alimentos al</p>	<p>Generar convenios de colaboración con instituciones gubernamentales y gobiernos locales Distribuir los panqués Vender los panqués al mayoreo y menudeo <b>Investigación de alimentos basados en vegetales y probióticos</b> Uso de productos locales Diseñar la presentación Desarrollo del modelo de negocio</p>	<p><b>Investigadores de las áreas Biológicas y Administrativa del proyecto de investigación basados en vegetales y probióticos</b> ·Productores rurales ·Tiendas del bienestar ·Gobierno Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) a través de la entrega de despensas. La secretaría de salud, mediante el programa contra la obesidad y fomento a la nutrición.</p>
	<p><b>RELACIONES CON LOS BENEFICIARIOS</b>  Directo para el</p>	<p>alcance de población vulnerable a través de programas y en tiendas de bienestar social a bajo</p>	<p><b>RECURSOS CLAVE</b>  Patente de recetas, estudios que validen los</p>	



	<p>seguimiento al impacto del consumo alimenticio</p> <p>A través de nuestros distribuidores para analizar los beneficios sociales</p>	<p>costo</p>	<p>beneficios alimenticios de esta alternativa</p> <p>Maquinaria y equipo necesario para desarrollar el producto</p>	
<p><b>IMPACTO SOCIAL</b></p> <p><b>Grado en que la organización satisfizo las necesidades de la población: Aumento de los niveles de nutrición, disminución de problemas de salud relacionados con la obesidad</b></p> <p>Valor que la organización espera crear para la comunidad y que se centra en la relación positiva con otras organizaciones.</p>		<p><b>COSTOS</b></p> <p>Los costos son todos aquellos recursos destinados a la operación de la empresa, cada una de las actividades dentro del modelo de negocio tiene un costo que debe ser registrado y clasificado para gestionar una estructura de costos adecuada. La estructura de costo en este caso, se establece una vez se generen las asociaciones posibles para conocer los flujos de ingresos reales y los apoyos económicos complementarios a los que se podría tener acceso como empresa social.</p>		

*Fuente:* elaboración propia

## Conclusiones

La competitividad está asociada al éxito de una empresa, para lograr este éxito, las organizaciones se basan en modelos de negocios que los guíen hacia la sostenibilidad a través del tiempo. Sin embargo, a diferencia del sector privado, determinar las estrategias a seguir para una empresa social depende de múltiples factores. En primer lugar, se debe considerar qué necesidades sociales se piensan atacar, ¿son necesidades temporales?, ¿Se trata de necesidades complejas de largo plazo?. Definir esto consiste en un estudio social y de mercado en el que los emprendedores deciden interactuar.

La diferencia más significativa entre un negocio tradicional a un negocio social se basa en que el negocio tradicional piensa en clientes, mientras que el negocio social se concentra en los beneficios que puede proveer a un entorno específico. Estas diferencias se reflejan claramente en el modelo de negocios del lienzo Canvas el cual, de manera sintética, muestra los elementos que debe considerar una organización para establecerse como negocio.

La adaptación del Canvas al sector social, permite a los emprendedores visualizar que, además de considerar el rendimiento económico de la organización para garantizar su supervivencia, es importante poner especial cuidado a los beneficiarios y el impacto social que derivarán de la puesta en marcha del proyecto. En el ejemplo expuesto, se consideró como producto principal un panqué derivado de un proyecto de investigación multidisciplinario, el fin principal de este proyecto es acercar productos de alto contenido nutricional a población vulnerable, es por eso que se escogió como mercado meta Guerrero.

La aplicación de este lienzo Canva a este proyecto, contribuye a evaluar las áreas de oportunidad que se presentan en empresas con orientación social para lograr que, además de generar un beneficio en el presente, este se pueda extender en el futuro a través de la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Una de las lecciones aprendidas es que, este lienzo parece una guía estática ya que representa la situación a la que se enfrentará un proyecto de nueva creación, no obstante, este puede ser actualizado, enriquecido, mejorado para el mismo producto o, incluso, generar tantos lienzos sean necesarios para nuevos productos con la intención de garantizar la competitividad permanente de las organizaciones.

## Referencias

- Abreu, J. L. (2011). Innovación Social: Conceptos y Etapas (Social Innovation: Concepts and Stages). *International Journal of Good Conscience*, 6(2), 134–148. [https://doi.org/ISBN 1870-557X](https://doi.org/ISBN%201870-557X)
- Akanny, E., Bourgeois, S., Bonhommé, A., Commun, C., Doleans-Jordheim, A., Bessueille, F., & Bordes, C. (2020). Development of enteric polymer-based microspheres by spray-drying for colonic delivery of *Lactobacillus rhamnosus* GG. *International Journal of Pharmaceutics*, 584, 119414. <https://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2020.119414>
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *Sloan Management Review*, 53(3), 41–49.
- Ashwell, M. (2004). *Conceptos sobre los alimentos funcionales*. ILSI Press.
- Aure, P. H. (2015). Social business model canvas: Reconciling commercial and social value propositions of social enterprises. *Business Notes and Briefings*, 3(4).
- Battisti, T. L., Marcuello, S. C., & Messias, B. J. (2020). Las perspectivas Latinoamericana y Europea de la Economía Solidaria. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 134 e69171. <https://doi.org/https://doi.org/10.5209/reve.69171>.
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.013>
- Castells, M. et al. (2017). Otra economía es posible. *Cultura y Economía En Tiempos de Crisis, Madrid: Alianza Editorial*.
- Chaudhary, S., Dhanker, R., Kumar, R., & Goyal, S. (2020). Importance of Legumes and Role of Sulphur Oxidizing Bacteria for Their Production: A Review. *LEGUME RESEARCH - AN INTERNATIONAL JOURNAL, OF*. <https://doi.org/10.18805/LR-4415>
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 5–50. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901>
- Cole, G. D. H. (2018). *A Century of Co Operation*. Franklin Classics Trade Press. [https://books.google.com.co/books/about/A\\_Century\\_of\\_Co\\_Operation.html?id=bwrXwgEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/A_Century_of_Co_Operation.html?id=bwrXwgEACAAJ&redir_esc=y).
- Dacheux, E., & Goujon, D. (2018). Principes d'économie solidaire. *Revue Internationale de l'économie Sociale*.
- Davila, M. R., Prieto, A. V., Blanco, L., Roa, E., Caceres, L. S., & Vargas, L. A. (2018). Características de la economía solidaria colombiana. Aproximaciones a las corrientes influyentes en Colombia.

- CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 85–113. <https://doi.org/https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.10327>.
- Duque, P., Meza, O. E., Giraldo, D., & Barreto, K. (2021). Economía Social y Economía Solidaria: un análisis bibliométrico y revisión de literatura. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 138, 1–25. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.5209/REVE.75566>
- Fielt, E. (2013). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*, 1(1), 85–105.
- Kajanus, M., Iire, A., Eskelinen, T., Heinonen, M., & Hansen, E. (2014). Business model design: new tools for business systems innovation. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 29(6), 603–614. <https://doi.org/10.1080/02827581.2014.949301>
- Lozano Chaguay, L., Caicedo Flores, J., Fernández Bayas, T., & Onofre Zapata, R. (2019). El Modelo de Negocio: Metodología Canvas con Innovación Estratégica para el Diseño de Proyectos Empresariales. *Journal of Science and Research*, 4(CIEIS2019).
- Merga, B., & Haji, J. (2019). Economic importance of chickpea: Production, value, and world trade. *Cogent Food & Agriculture*, 5(1), 1615718. <https://doi.org/10.1080/23311932.2019.1615718>
- Minga López, D. R., & Flores Ruiz, D. (2023). Innovación Social: Definiciones, Métricas, Temáticas Clave, Agentes y Enfoques de impacto. *UCJC Business and Society Review*, Tercer trimestre, 342–416.
- Murray, R., Caulier-grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. NESTA The Young Foundation. <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.0030166>
- Ordoñez-Gutiérrez, Á. V., Méndez-Morales, A., & Herrera, M. M. (2023). Barreras a la innovación: una revisión sistemática de la literatura. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 15(29). <https://doi.org/10.22430/21457778.2614>
- Osterwalder, A. (2004). *The business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach*. l'Université de Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Aligning profit and purpose through business model innovation. *Responsible Management Practices for the 21st Century*, 61–75.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>
- Rubalcava de León, C. A., & Zerón Félix, M. (2020). La empresa social: contexto mexicano. *CIENCIA Ergo Sum*, 27(3), e93. <https://doi.org/10.30878/ces.v27n3a3>
- Sparviero, S. (2019). The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232–251. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>

- Suriñac, R. (2017). Economías transformadoras de Barcelona. *Barcelona: Ayto Barcelona*.
- Umar, A., Hari Sasongki, A., Tyas Widyastuti, I., & Christanti, Y. (2020). Improving the social enterprise-based business performance from the aspect of social business model CANVAS. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1).
- UNICEF. (2019). *La mala alimentación está perjudicando la salud de la infancia mundialmente*.  
<https://www.unicef.org/mexico/comunicados-prensa/la-mala-alimentación-está-perjudicando-la-salud-de-la-infancia-mundialmente>