



CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA

ESCUELA DE POSGRADO

Plan estratégico 2019-2022 bajo un enfoque sostenible para el desarrollo de la empresa agrícola  
SOJOL, (sostenible, justo y local) ubicada en Tulum, Quintana Roo, México

Por

Iván Chan Cortázar

Trabajo final de graduación sometido a consideración de la Escuela de Posgrado como requisito para  
optar al grado de

Máster en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles

Turrialba, Costa Rica

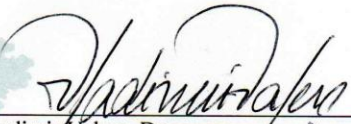
2019

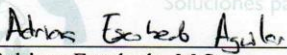
Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor del estudiante, como requisito para optar por el grado de


**Máster en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles**



**FIRMANTES:**

  
\_\_\_\_\_  
Vladimir Valera, Dr.  
Codirector del Trabajo de Graduación

  
\_\_\_\_\_  
Adriana Escobedo, M.Sc.  
Codirectora del Trabajo de Graduación

  
\_\_\_\_\_  
Isabel A. Gutiérrez-Montes, Ph.D.  
Decana de la Escuela de Posgrado

  
\_\_\_\_\_  
Iván Chan Cortazar  
Candidato

## **Agradecimientos:**

A mi esposa Roció Eugenia Núñez Ávila

Por su apoyo incondicional, por esa manera tan bella de amarme y motivarme a seguir luchando por nuestros sueños, por ser mi mejor amiga desde los 18 años hasta la fecha y por qué sin ella el caminar definitivamente hubiera sido más difícil.

A mis hijos Anhel del Roció Chan Núñez y Tohil Balam Chan Núñez

Por ser mis motores de lucha, por esas sonrisas que me alimentaron el alma durante todo el proceso.

A mis padres Teodosio Chan Tec y Juana Cortazar Jiménez

Por esa educación alternativa que vertieron en mí y que resultó ser una semilla en terreno fértil, por todo el amor que me han brindado y por permitirme crecer en libertad.

A mis compañeros Alejandro, Minelia, Carlos y Johana

Por su apoyo y camaradería en los momentos más tensos del proceso, por las charlas y las experiencias compartidas y por ayudarme a seguir creyendo que un mundo donde quepan muchos mundos es posible.

Al equipo de PROBEPI y CONACYT

Por todo el apoyo económico y por su trabajo en pro de la dignidad indígena, sin duda estaremos rompiendo esquemas en el país con administradores de apellidos y orígenes étnicos.

A mis codirectores Vladimir Valera y Adriana Escobedo

Por todo su apoyo durante mi proceso de titulación, por su paciencia y por sus comentarios oportunos, directos y sin filtros, gracias a ustedes he logrado mejorar no solo a nivel profesional sino también a nivel personal.

Al equipo de SOJOL, Julián, Marcelo y Lauro

Por abrirme las puertas de su negocio y brindarme todas las facilidades, es muy confortante encontrar equipos de trabajo donde uno se siente en casa.

A la institución del CATIE

Por su arduo trabajo en la agricultura, la ecología y la sostenibilidad, por el enorme esfuerzo compartido que se requiere para que personas como nosotros logren formarse como agentes de cambio.

A mis ancestros

Porque mis pies están sobre el esfuerzo, la historia y la sangre de quienes lucharon por mi sin saberlo.

## Contenido

<b>Resumen en español y palabras claves</b> .....	VII
<b>Palabras claves</b> .....	VII
<b>1. Introducción:</b> .....	- 1 -
<b>2. Objetivos:</b> .....	- 2 -
<b>2.1 Objetivo General:</b> .....	- 2 -
<b>2.2 Objetivos específicos:</b> .....	- 2 -
<b>2.3 Resultados esperados</b> .....	- 2 -
<b>3. Marco referencial</b> .....	- 3 -
<b>3.1 Sostenibilidad</b> .....	- 3 -
<b>3.2 Agronegocios</b> .....	- 4 -
<b>3.3 Plan estratégico</b> .....	- 5 -
<b>3.4 Cultura organizacional</b> .....	- 6 -
3.4.1 Involucramiento:.....	- 6 -
3.4.2. Adaptabilidad:.....	- 7 -
3.4.3. Misión.....	- 7 -
3.4.2 Consistencia.....	- 7 -
<b>3.5 Modelos de negocios</b> .....	- 7 -
<b>4. Metodología</b> .....	- 8 -
<b>4.1 Descripción del sitio</b> .....	- 8 -
<b>4.2 Procedimientos metodológicos</b> .....	- 9 -
<b>4.3 Etapa 1. Análisis de la situación actual</b> .....	- 10 -
<b>4.4 Etapa 2. Definir los elementos de la cultura organizacional y las líneas estratégicas de la empresa a corto y mediano plazo.</b> .....	- 12 -
<b>4.5 Etapa 3: Elaboración del plan de acción para la implementación de las líneas estratégicas durante el primer año</b> .....	- 14 -
<b>5. Resultados</b> .....	15
<b>5.1 Antecedentes y descripción de la empresa</b> .....	15
<b>5.2 Modelo de negocio.</b> .....	17
<b>5.3 Diagnóstico de la empresa</b> .....	21
<b>5.4 Análisis FODA</b> .....	21
<b>5.5 Autodiagnóstico con la herramienta de CEGESTI:</b> .....	23

<b>5.6 Cultura organizacional de la empresa</b> .....	25
<b>5.6.1 Misión</b> .....	25
<b>5.6.2 Visión</b> .....	25
<b>5.6.3 Valores</b> .....	25
<b>5.6.4 Líneas estratégicas</b> .....	26
<b>5.6.5 Estrategias y actores claves</b> .....	30
<b>6. Plan de acción</b> .....	38
<b>7. Análisis de la experiencia y de los alcances</b> .....	44
<b>8. Limitaciones de los resultados</b> .....	45
<b>9. Conclusiones</b> .....	45
<b>10. Recomendaciones generales</b> .....	46
<b>11. Lecciones aprendidas</b> .....	47
<b>12. Referencias:</b> .....	48
<b>13. Anexos</b> .....	52

### Índice de figuras

Figura 1. Mapa de México y del municipio de Tulum.....	- 8 -
Figura 2 Esquema metodológico para la elaboración del plan estratégico .....	- 8 -
Figura 3. Actividades que realizar en la etapa 1 .....	- 10 -
Figura 4. Resumen de actividades de la etapa 2 .....	- 12 -
Figura 5. Resumen de las actividades de la etapa 3 .....	- 14 -
Figura 6. mapa de áreas de operación de la empresa. Fuente: Google Maps 2019. ....	15
Figura 7. Propuesta de organigrama. Fuente: elaboración propia.....	16
Figura 8. funciones de la empresa.....	17
Figura 9. Lienzo canvas del modelo de negocio de la empresa SOJOL. ....	18
Figura 10. Invernaderos ubicados en la localidad de Yax he.....	22
Figura 11. Flor comestible de frijol criollo .....	22
Figura 12. Grafica de araña del autodiagnóstico de sostenibilidad.....	24

### Índice de cuadros

Tabla 1 análisis FODA con variables de sostenibilidad .....	21
Tabla 2. líneas estratégicas relacionadas con el área, resultados del diagnóstico y aspectos de la sostenibilidad .....	26
Tabla 3. Líneas estratégicas según su orden de prioridad.....	27
Tabla 4. líneas estratégicas, criterios de éxito e indicadores. ....	28

## Lista de acrónimos, abreviaturas y unidades

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
B/C	Beneficio Costo
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza.
CEGESTI	Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial
CR	Costa Rica
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas.
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura
Mex.	México
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG's	Organizaciones No Gubernamentales
ONU	Organización de las Naciones Unidas
TIR	Tasa Interna de Retorno
VAN	Valor Actual Neto
WCED	World Commission on Environment and Development
Yuc.	Yucatán

## **Resumen en español y palabras claves**

El presente trabajo consistió en la elaboración de un plan estratégico bajo un enfoque de sostenibilidad para la empresa SOJOL, este trabajo esta proyectado a un periodo de tres años los cuales abarcan del 2019 al 2022, este es el primer ejercicio de planeación que realiza la empresa lo cual implico un gran reto.

Esta microempresa se dedica a la producción, acopio y comercialización de hortalizas especiales o agroecológicas, las cuales se comercializan dentro de las zonas turísticas de la Riviera Maya.

Durante el proceso de elaboración se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, utilizando herramientas como el análisis FODA, el lienzo canvas y el autodiagnóstico de sostenibilidad del CEGESTI, es importante remarcar que durante la metodología se realizaron algunas modificaciones a las herramientas para incorporar los aspectos sociales, económicos y ambientales de la sostenibilidad.

Por otro lado, se logró establecer la cultura organizacional de la empresa y con ello las declaraciones de la misión, visión y valores bajo las que se fundamenta la organización. Con estas declaratorias se logró definir el objetivo máximo que persigue la empresa y que se resume a través de la visión, el proceso para la redacción de estas declaraciones fue de manera participativa, es decir que se tomó en cuenta la opinión y la participación de los miembros de la empresa, desde los manuales hasta el director general.

Las líneas estrategias que se marcaron se realizaron en base a los resultados de análisis de la situación actual, con lo cual se esperaría que la empresa logre aprovechar las oportunidades detectadas, maximizar las fortalezas y minimizar los riesgos y debilidades.

Finalmente se concluyó el trabajo con la elaboración del plan de acción en el cual se establecen las líneas estratégicas, las acciones, los indicadores, los recursos claves y los responsables de cada una de las estrategias, con ello se espera que la empresa tenga una mayor claridad para la gestión de sus metas.

## **Palabras claves**

Planeación estratégica, sostenibilidad, agronegocios, SOJOL

## 1. Introducción:

Las empresas que conforman al sector rural enfrentan el gran reto de poder sobrevivir en un contexto globalizado, donde cada día son más evidentes las crecientes necesidades materiales, la escasez de recursos naturales y las desigualdades sociales. Ante tal panorama es que la sostenibilidad toma un papel clave para las empresas, como estrategia global, basada en la prosperidad económica, el balance ecológico y el bienestar común (Velázquez y Vargas 2012).

De los distintos tipos de empresas que se pueden encontrar en el sector rural, se destacan los agronegocios (empresas dedicadas a actividades del agro). Este tipo de empresa ha sido fuertemente criticada y cuestionada por sus prácticas productivas extractivistas e impactos negativos que generan en el medio ambiente y en los grupos sociales más vulnerables (Olarte 2012). Estos cambios de paradigmas y perspectivas también han influido en los comportamientos y demandas de los mercados, que exigen a los agronegocios la adopción de nuevos enfoques y componentes ligados a la sostenibilidad. Es decir, que los consumidores tienden a ser más conscientes de las consecuencias de sus hábitos en el medioambiente y la sociedad, por ello, es que un alto porcentaje de la población, especialmente su segmento más joven, parece estar más dispuesto a modificar sus patrones de consumo, a fin de apoyar a las empresas que muestran un comportamiento más responsable en los aspectos socioambientales y económicos (Augustine y Karp 2016).

En respuesta al reto mundial y a las exigencias que demanda el mercado moderno, es que los agronegocios han mostrado una fuerte tendencia a incorporar estrategias ligadas al desarrollo sostenible. De acuerdo a Olarte (2012), hay dos tipos de agronegocios: i) el primero es el agronegocio convencional que está basado en las practicas industriales, convencionales y capitalistas de producción, y ii) los agronegocios no convencionales o sostenibles, que se caracterizan por la producción orgánica, familiar, agroecológica y que generalmente se realizan a pequeña o mediana escala, bajo un enfoque social-indigenista, que justifica su sostenibilidad siempre y cuando se logré maximizar los beneficios y minimizar los costos en lo ambiental, social, cultural y económico.

Un claro ejemplo de estos cambios y oportunidades dentro de los agronegocios no convencionales se vio reflejado en el año 2015, cuando se logró registrar a nivel mundial una generación económica de \$81.6 billones de dólares por las ventas al por menor de productos orgánicos. (FiBL e IFOAM 2017).

México por su parte se ha ido consolidando como un país productor y proveedor de productos no convencionales u orgánicos, y se posiciona como un actor determinante a nivel mundial, (IFOAM 2005). Los estados más sobresalientes en la producción no convencional son; Chiapas, con 30% de la producción, Oaxaca, 17.3%, Michoacán, 13%, Guerrero, 4.9%, Tabasco, 4.6%, Veracruz, 4.0%, Jalisco, Ante tales problemas, resulta clave facilitar un proceso participativo que oriente a la nueva empresa SOJOL en la construcción de su plan estratégico, en el cual, se logre plasmar su cultura organizacional y las metas que pretende alcanzar al corto, mediano y largo plazo.



## **2. Objetivos:**

### **2.1 Objetivo General:**

Diseñar el plan estratégico 2019-2022 bajo un enfoque de sostenibilidad para el desarrollo de la empresa SOJOL, ubicada en Tulum Quintana Roo, México.

### **2.2 Objetivos específicos:**

1. Analizar la situación actual de la empresa SOJOL, en los aspectos sociales, ambientales y económicos, como base del proceso de planificación.
2. Definir los elementos de la cultura organizacional y las líneas estratégicas de la empresa a corto y mediano plazo.
3. Elaborar un plan de acción para la implementación de las líneas estratégicas durante el primer año.

### **2.3 Resultados esperados**

Los resultados que se esperan generar a partir del presente trabajo son:

- Descripción del modelo de negocio
- Análisis del entorno
- Plan estratégico para la empresa SOJOL, proyectado a 3 años
- Plan de acción a corto y mediano plazo.

### 3. Marco referencial

#### 3.1 Sostenibilidad

En 1987 la Comisión de las Naciones Unidas Sobre el Medio Ambiente Mundial y el Desarrollo publicó el célebre informe *Our Common Future* (Nuestro Futuro en Común). Este informe proporciona la memorable y duradera definición del concepto de desarrollo sostenible: “Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades” (WCED 1987:67). Esta definición brindada por el informe de Nuestro Futuro en Común reconoce la interdependencia del medio ambiente natural, el bienestar social humano, las actividades económicas y la necesidad de establecer y mantener un equilibrio dinámico entre estos tres elementos (Belez *et al.* 2013).

Como consecuencia de este mismo informe, es que México se compromete con la sostenibilidad en el año de 1988, al incluirla dentro de la Ley General de Equilibrio Ecológico y de Protección al Ambiente de México y que establece que el desarrollo sostenible es: (Ley General de Equilibrio Ecológico y de Protección al Ambiente de México 1988).

El proceso evaluable mediante criterios e indicadores del carácter ambiental, económico y social que tiende a mejorar la calidad de vida y la productividad de las personas, que se funda en medidas apropiadas de preservación del equilibrio ecológico, protección del ambiente y aprovechamiento de recursos naturales, de manera que no se comprometa la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras (Ley General de Equilibrio Ecológico y de Protección al Ambiente de México 1988).

En septiembre del 2015, los dirigentes mundiales aprobaron en el seno de las Naciones Unidas los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con lo que quedó constituida la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Este documento se puede definir como un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad (ONU 2015). Se compone de 17 objetivos, divididos en 169 metas, que configuran el marco a través del cual los países podrán dirigir sus esfuerzos a poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático (Remacha, 2017).

Una de las innovaciones que poseen los ODS es que asumen que el desarrollo sostenible no es un tema único y exclusivo para las políticas públicas de los estados soberanos, sino que se requiere de una participación de todos los actores de la sociedad, es decir, gobiernos, Sociedad civil, el sector privado (donde se incluyen los agronegocios), este último adquiere dos roles importantes, aportar capital y contribuir con sus productos y servicios a resolver los grandes dilemas de la humanidad. Tanto es así que, en los grandes acuerdos y conferencias a nivel internacional sobre los retos globales de este siglo, las empresas y agronegocios siempre son señalados como parte importante de las posibles soluciones (AECID 2017)

Los ODS marcan unas pautas y unos objetivos que pueden ser de ayuda para el sector privado a la hora de establecer sus estrategias de negocios, ya que permite que estas entiendan, interiorice y contribuya a solucionar los mayores retos que afectan a la humanidad y al futuro del planeta. Y abren la puerta a numerosas oportunidades para las empresas, como las alianzas público-privadas para el desarrollo, el fomento de cadenas de valor integradas o la incorporación de los consumidores en mercados emergentes. (Remacha 2017)

Por su parte Malik (2015) menciona que las prácticas en sostenibilidad optimizan la competitividad y el rendimiento de las empresas, debido a los siguientes motivos: la integración de sistemas que mejoran la toma de decisiones; una gestión eficiente de los recursos que se traduce en menores costos; una valoración de riesgo menor y la inclusión en índices que dan confianza a los inversores; unos resultados más positivos a largo plazo; el desarrollo de productos de valor añadido a través de la innovación; la satisfacción de los consumidores y su disposición a pagar precios *prémium*; el bienestar de los empleados que redundan en su productividad; o la favorabilidad social y mediática

En resumen, este concepto surge como una propuesta para administrar de una forma más eficiente, humana y racional los recursos disponibles, de tal suerte que se logre asegurar la existencia y el desarrollo de las futuras generación, tal como se menciona en el informe de Brundtland y en la ley general de equilibrio ecológico y de protección al ambiente de México, con el reto fundamental de poder transformar y modificar los patrones de producción y consumo de las sociedades modernas.

### **3.2 Agronegocios**

El término de agronegocios se encuentra definido por el IICA (2010:3), como:

Un sistema de negocios que se enfocan en el consumidor y considera a la agricultura como un conjunto de cadenas de valor que se centra en dar satisfacción a las demandas del consumidor, mediante prácticas y procedimientos que incluyen todas las actividades dentro y fuera de la unidad de producción; es decir, considera todas las dimensiones de la agricultura y acepta que sus productos no siempre son el resultado de simple producción de alimentos.

Las crisis ambientales, sociales y económicas que se han dado a nivel mundial obligan a los agronegocios a cambien sus enfoques a unos más sostenibles, lo cual implica también un cambio en sus diferentes procesos, cuyo objetivo primordial es ofrecer soberanía y seguridad alimentaria con eficiencia en el ahorro de energía y aprovechamiento de las capacidades humanas, diversificación e innovación en la oferta, aseguramiento de la calidad y control a la contaminación y el desperdicio, actos que sin duda contribuyen a reducir los impactos adversos sobre el medio ambiente y sus recursos naturales (Aguilar, *et al.* 2011).

Según la FAO (2018) los agricultores, los agronegocios, los gobiernos y la sociedad civil deben colaborar para fomentar sistemas alimentarios inclusivos y eficientes que integren mejor a los pequeños agricultores en las cadenas de valor y los agronegocios y que mejoren el acceso de dichos agricultores a

los mercados. Estos modelos pueden incrementar el valor añadido de las materias primas y potenciar, por lo tanto, las economías rurales locales, la seguridad alimentaria, la nutrición y el empleo decente no agrícola.

En el sentido de los agronegocios sostenibles podemos encontrar que las teorías o enfoques sobre sostenibilidad tienen una visión holística, por lo que el agronegocio no puede concluir que a partir de un beneficio económico casi automáticamente habrá beneficios sociales y ambientales (OlarTE 2012). Es decir, que el crecimiento económico no es sinónimo de desarrollo sostenible.

### **3.3 Plan estratégico**

Según Soruco (2017) la Planificación Estratégica, se puede considerar como una ciencia y arte, como tal no es una receta, sino más bien un medio a través del cual se lograrán alcanzar los objetivos de la empresa u organización; para tal efecto se considera la visión de largo plazo y un criterio de apropiación por parte de los involucrados en ella.

Mintzberg y Waters (2005), indican que, para la formulación de estrategias y planes, es necesario partir de ¿Dónde estamos ahora? (misión) y tener muy claro ¿En dónde queremos estar? (objetivos). La planeación es la función inicial en toda técnica administrativa que consiste en pensar, juzgar y decidir sobre las demás funciones de la administración. Es importante para el proceso administrativo, ya que siempre precede cualquier acción (Pech y Aguilar 2004).

Es fundamental destacar que la planificación estratégica basada en la sostenibilidad no es una prioridad para las gerencias de las Pymes, sin embargo, si es una condición que está cambiando aceleradamente gracias a los requerimientos que el entorno global plantea para satisfacer las necesidades ambientales, manifestadas por los consumidores responsables que reclaman empresas amigables con el planeta (Valle y Niebles 2017).

Por lo tanto, la planeación estratégica no puede entenderse como un asunto exclusivo para las grandes empresas, pues independientemente del tamaño o el tipo de actividades están llamadas a construir escenarios de planificación que le permitan reducir los niveles de riesgo e incertidumbre del entorno, pero más allá de eso, diferenciarse para generar valor. (Valle y Niebles 2017).

Estos autores también mencionan que, para la gerencia de las Pymes, la planificación estratégica basada en la sostenibilidad no es una prioridad, pero que, si es una condición que está cambiando aceleradamente gracias a los requerimientos que el entorno global plantea para satisfacer las necesidades ambientales, manifestadas por los consumidores responsables que reclaman empresas amigables con el planeta.

Chávez e Ibarra (2016) refuerzan esta idea, señalando que la sostenibilidad en las organizaciones debe ser vista como cualquier otro objetivo estratégico y por lo tanto se debe realizar una planeación estratégica enfocada al logro de dichos objetivos sostenibles.

Y se debe iniciar con la disseminación y adopción de la idea de que la sostenibilidad es de suma importancia para la empresa, para los grupos de interés (como los clientes y las sociedades que los rodean), el país y el planeta en general. Con esta adopción interna de la idea de sostenibilidad es que se puede formular un plan estratégico de manera grupal, en el cual puedan participar todas las personas que conforman a la empresa o la organización.

Se puede destacar que en una encuesta realizada en México por KPMG (2018) se logró definir que el 98% de los directivos de las empresas encuestadas opinan que la sostenibilidad es relevante y critica para el futuro de sus organizaciones, y es de destacar que el 87% de los directivos incluyen el tema de la sostenibilidad dentro de sus planes estratégicos y de negocios y el 32% de estos se basa en los estándares de los ODS para guiar a sus empresas.

### **3.4 Cultura organizacional**

Bolis, Brunoro y Sznelwar (2016) sostienen que la estrategia de sostenibilidad se despliega en la estructura y cultura organizacional, en el comportamiento de la administración o gerencia, así como en los proyectos de la empresa; para ello necesita provocar cambios en el diseño del trabajo, logrando con ello cambios en las actividades dentro de la organización. En los últimos años del siglo XXI, se han generado amplias discusiones entornó al termino de cultura organizacional, sin embargo, el presente trabajo se basará en las definiciones y los modelos propuestos por los siguientes autores.

Por su parte Berteles (2010. consultado en línea) se refiere a la cultura organizacional sostenible como:

Una cultura en la que los miembros de la organización comparten supuestos y creencias acerca de la importancia del equilibrio, la eficiencia económica, la equidad social y la responsabilidad ambiental. Las organizaciones con fuertes culturas de sostenibilidad se esfuerzan por apoyar un ambiente saludable y mejorar la vida de los demás, mientras opera con éxito en el largo plazo.

Esta definición se basada en un enfoque sostenible y busca garantizar la permanencia de la organización a largo plazo.

Por su parte Denison *et al* (2003) la definen como las reglas, normas que comparte y comunica una organización y que sugieren soluciones ideales para la solución de los problemas comunes y situaciones encontradas por los miembros de la organización. Este autor propone y desarrolla un modelo para el estudio de la cultura organizacional, el cual está dividido en 4 rasgos característicos de la cultura organizacional: Involucramiento, Adaptabilidad, Misión y Consistencia, cada uno de ellos con 3 elementos para dar un total de 12 elementos.

#### **3.4.1 Involucramiento:**

“Es el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el

compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia” (Denison et al 2003:208).

#### 3.4.2. Adaptabilidad:

“Capacidad de responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes. Considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí” (Denison et al., 2003:208).

#### 3.4.3. Misión

“Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro”. Es decir que este rasgo se encuentra íntimamente ligado a la dirección estratégica, las metas, los objetivos y la visión de la organización o empresa (Denison *et al* 2003:208).

#### 3.4.2 Consistencia

“Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales. El personal posee la habilidad de lograr acuerdos aun cuando existan diversos puntos de vista, y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas” (Denison *et al* 2003:208).

Vale la pena señalar, que a pesar de los cuatro rasgos característicos que proponen este autor, el presente trabajo únicamente busca desarrollar e indagar en el rasgo específico de la misión de la empresa.

### **3.5 Modelos de negocios**

Son numerosos los factores que determinan el éxito de un negocio. En el intento por dar respuesta a los requerimientos de clientes cada vez más exigentes, las empresas se encuentran en constantes cambios; en este contexto toma importancia el concepto de modelo de negocio, cuya popularidad e importancia ha aumentado. Los entornos cambiantes, las tecnologías de la información e internet han sido factores importantes para su popularización y difusión (Jansen *et al*, 2007).

Por su parte Chesbrough y Rosenbloom (2002) desarrollaron una definición en la que señalan que las funciones de un modelo de negocio son, articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva

Sin embargo, Osterwalder y Pigneur (2015) en los últimos años han generado una definición más resumida en la que sostienen que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Estos autores desarrollaron la metodología del lienzo canvas (ver anexo 2) que resume y expone los modelos de negocios en una sola plantilla dividida en 9 partes, las cuales son; segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, actividades clave, recursos clave, relaciones claves y la estructura de costos.

Finalmente, y en relación con la sostenibilidad, se puede encontrar que el SDG Compass (2016) remarca que los factores más importantes para que el mundo logre alcanzar las metas que persiguen los ODS, es el grado y la velocidad con la que las empresas y los agronegocios logren desarrollar más modelos de negocios sostenibles e inclusivos.

#### 4. Metodología

El enfoque de la investigación es mixto debido a que se mezclan enfoques cualitativos con cuantitativos.

##### 4.1 Descripción del sitio.

El presente trabajo se realizará en la empresa SOJOL ubicada en el municipio de Tulum, Quintana Roo, México. Esta empresa actualmente cuenta con dos bases productivas bajo invernaderos, las cuales se ubican en las localidades de Yaxché, y Macario Gómez, vale la pena resaltar que esta última se encuentra en proceso de instalación, mientras que el invernadero ubicado en la localidad de Yaxché ya se encuentra con las condiciones apropiadas para la producción de hortalizas agroecológicas o “especiales” y se encarga de abastecer la demanda exigida por los hoteles y restaurantes de la Riviera Maya, (**Figura 1.**)



*Figura1. Mapa de México y del municipio de Tulum  
Fuente: Invercity bienes raíces (2016)*

*Figura 2*

Las operaciones de esta empresa son de suma importancia para las seis personas que la integran, siendo 5 jóvenes7 indígenas de la zona maya, que colaboran y se relacionan fuertemente con los fines de esta.

Tal como se mencionó en la introducción, el estado de Quintana Roo representa una importante zona turística, ya que cuenta con edificaciones arqueológicas, de la época prehispánica de la cultura maya. En el 2017 este estado reportó una generación de \$8,810.38 millones de dólares, y específicamente el

municipio de Tulum cuenta con las tasas más alta de crecimiento, es decir que representa uno de los municipios con mayor ingreso económico por las actividades y demandas turísticas (Gobierno de Quintana Roo 2017).

En contraste a este crecimiento económico, el municipio en el 2010 ocupaba el cuarto lugar de los municipios con mayor porcentaje de población en situación de pobreza (47,9%) (Coneval 2012) y el 100% de sus comunidades rurales estaba siendo habitada por indígenas mayas, cuya actividad principal es la agropecuaria. Sin embargo, muchas de las áreas agropecuarias de la zona son de riego por temporal, es decir que no cuenta con la infraestructura necesaria para desarrollar sus prácticas a gran escala. Aunado a ello está la falta de medios de comunicación y la limitada transferencia de información que tienen sus habitantes al ser mayas hablantes, ha propiciado que en algunas de sus localidades las personas vivan en condición de marginación extrema (H. Ayuntamiento Tulum 2013).

#### 4.2 Procedimientos metodológicos

Para cumplir con el objetivo general del trabajo, la metodología se dividió en 3 etapas relacionadas con los objetivos específicos y que se resumen en la (Figura 2)

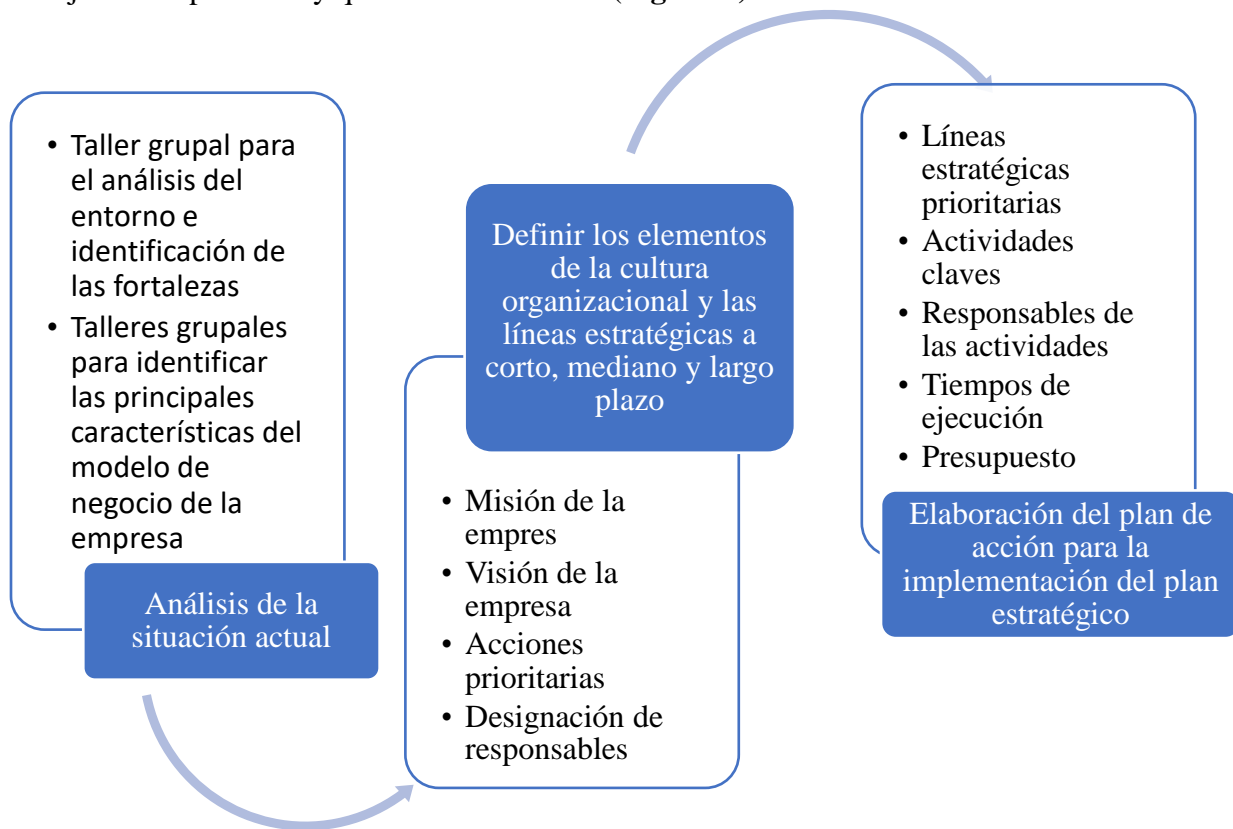


Figura 2. Esquema metodológico para la elaboración del plan estratégico



### 4.3 Etapa 1. Análisis de la situación actual

Esta primera etapa se dividió en 3 fases claves o esenciales para el cumplimiento y obtención del primer objetivo específico (ver **Figura 3**). Las actividades que se realizaron se basaron en los principios de la sostenibilidad, es decir que en todo momento se tomaron en cuenta los 3 pilares, el social, ambiental y económico (ver **Anexos 1 y 2**).



*Figura 3. Actividades que realizar en la etapa 1*

En la fase uno se realizó un proceso de integración con la organización, se exploraron todas las labores cotidianas y las funciones de cada puesto, de igual forma se realizaron indagaciones sobre el entorno en el cual se ubica la empresa (instituciones, mercado, clientes, factores sociales, entre otros).

Dentro de la fase dos se realizaron dos talleres participativos en los que se convocó al equipo principal de la empresa, el fundador de la empresa (Julián Lovaglio), el encargado de reparto junto con su asistente (Lauro y Silverio) y dos encargados de producción (Marcelo y Orlando). Para el diagnóstico se emplearon tres herramientas como base y que se describen a continuación.

La primera herramienta en aplicarse fue el análisis FODA, el cual consistió en una evaluación de los factores internos y externos que pueden favorecer y obstaculizar el logro de los objetivos estratégicos. Se seleccionó esta herramienta ya que según Ponce (2017) este análisis se puede considerar sencillo y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica (ver **Anexo 1**).

Como segunda herramienta se empleó el lienzo canvas que es una herramienta para el análisis del modelo de negocio (ideas o actividades en marcha), desarrollada por Osterwalder y Pigneur en el año 2004. Este es un método que describe de manera lógica y resumida la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor (Osterwalder y Pigneur, 2004). Nuevamente este análisis se realizará bajo el enfoque de sostenibilidad, es decir que se buscaron los aspectos sostenibles que le otorgan valor a la empresa (ver **Anexo 2**).

Como tercera herramienta se aplicó el autodiagnóstico elaborada por el Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial (CEGESTI), en el cual se evalúa tres ejes temáticos: 1) ambiental y desarrollo, 2) negocios responsables e 3) incidencia en responsabilidad social.

El autodiagnóstico consistió en una serie de preguntas y enunciados en los cuales se indicó el grado de acciones implementadas, para ello se realizó la siguiente escala;

Implementado = 3 puntos

Mejorable = 2 puntos

Necesita acción = 1 puntos

No aplica/ No responde = 0 puntos

Por su parte las preguntas se agruparon de acuerdo a las siguientes categorías y temas.

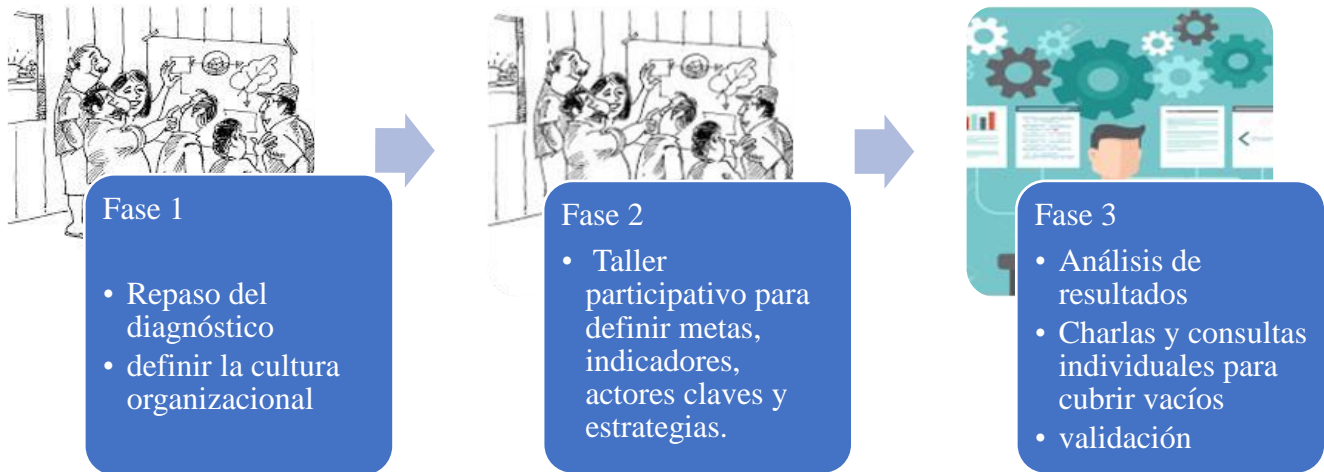
<b>Categoría</b>	<b>Tema</b>
A. Economía	A1. Satisfacción de los requerimientos de clientes y mercados A2. Relación económica con los empleados A3. Relación económica con proveedores A4. Satisfacción de los requerimientos de los inversionistas A5. Relación económica con la sociedad
B. Medio ambiente	B1. Organización de la gestión ambiental B2. Protección del medio ambiente a nivel de la producción B3. Desarrollo de productos tomando en cuenta el medio ambiente
C. Aspectos sociales	C1. Empleo y mecanismos de evaluación C2. Protección de la salud y condiciones laborales C3. Capacitación, diversidad e incentivos C4. Transparencia e interacción

Finalmente, en la fase tres se cubrieron los vacíos de información a través de sesiones de trabajo individuales con las personas clave, que poseían la información faltante y consultas de fuentes secundarias.

Posteriormente, se analizó y sistematizó la información para la elaboración del modelo de negocio, el análisis del entorno y la autoevaluación de sostenibilidad, los resultados fueron validados en una sesión de trabajo con todo el equipo de la empresa.

#### 4.4 Etapa 2. Definir los elementos de la cultura organizacional y las líneas estratégicas de la empresa a corto y mediano plazo.

Esta segunda etapa al igual que la primera se dividió en tres fases claves para la obtención del objetivo número dos y se resume en la **Figura 4**.



*Figura 4. Resumen de actividades de la etapa 2*

La fase uno se realizó simultáneamente con la fase dos, por lo tanto, el primer paso fue convocar nuevamente a las seis personas que integran a la empresa, dos transportistas, un encargado de producción, dos colaboradores de producción, dos gerentes generales, y un encargado de bodega. En esta reunión se les presentó el diagnóstico realizado para posteriormente definir la cultura organizacional (misión, visión, valores y objetivos).

La fase dos, se basó en la elaboración participativa del plan estratégico, para ello se aprovechó el mismo taller antes mencionado y se aplicó la metodología propuesta por Imbach (2016), la cual propone los siguientes principios a desarrollar para la elaboración del plan estratégico.

- **Misión:** La misión de una organización es su propósito general. Por lo tanto, se buscó que la empresa respondiera a las siguientes preguntas: ¿Qué se supone que hace la empresa? Esta es la razón de su existencia y el énfasis está puesto en presente, es decir, expresa la razón de existencia de la institución, ¿para qué existe?
- **Visión:** Se describió la situación a la que se quiere llegar a largo o mediano plazo. Se buscó responder a las preguntas: ¿A hacia dónde quiere dirigirse la empresa? ¿Cómo se visualiza a la empresa en el futuro? Es importante tomar en cuenta que existen preguntas que ayudaron en el proceso de definición de la visión, entre ellas: ¿Cómo se visualiza el futuro de la empresa?, ¿Cuáles son los valores en los que se cimienta la empresa? y ¿Cómo quiere ser reconocida la empresa?

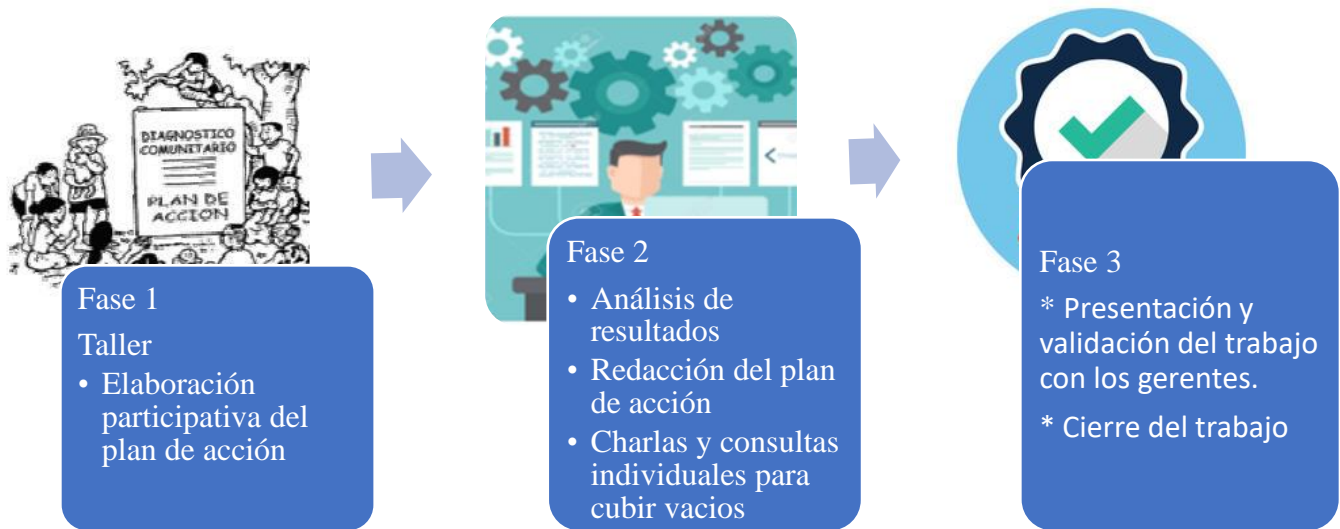
- Actores y estrategias: Para este punto se buscó que la empresa logre responder a las preguntas ¿A quiénes quiere influir prioritariamente y cómo? ¿Quiénes son los actores claves para la realización de las estrategias?
- Objetivos estratégicos: Se definieron los objetivos estratégicos como las metas que la empresa pretende alcanzar en el largo y mediano plazo, basado en la declaración de la misión y visión institucional.
- Criterios de éxito: Se mostraron o visibilizaron los aspectos de los Objetivos estratégicos que van a ser priorizados y qué es lo que se espera de ellos. Estos criterios se expresan como tendencias.
- Líneas estratégicas de trabajo: Se establecieron las prioridades en las que se concentrará el trabajo. Estas líneas se utilizan para especificar las prioridades deseadas.

Vale la pena resaltar que esta información se analizó y resumió en cuadros o matrices (**ver Anexos 3-4**). Se estimó que el tiempo de las actividades uno y dos, fue de 4 horas en cada una de las sesiones.

La fase 3 se basó en el análisis de los resultados obtenidos durante el taller, para posteriormente redactar y elaborar el plan estratégico del periodo 2019-2022. Los vacíos que se generaron durante el taller fueron cubiertos con charlas semiestructuradas y aplicadas a los actores claves que contaban con la información requerida.

#### 4.5 Etapa 3: Elaboración del plan de acción para la implementación de las líneas estratégicas durante el primer año

En esta última etapa se realizaron tres fases encaminadas a la búsqueda del tercer objetivo planteado en el presente trabajo. En la **Figura 5** se resumen las actividades a realizarse durante esta etapa.



*Figura 5. Resumen de las actividades de la etapa 3*

En la primera fase, se realizó un taller participativo, de tal forma que se convocó nuevamente al equipo de trabajo de la empresa. Se estimó que este taller tuvo duración máxima de 4 horas y el objetivo principal fue la elaboración participativa del plan de acción, en el que se definieron los criterios de éxito, las actividades según sus prioridades, los indicadores de cada actividad que se requieren realizar divididos en periodos de trimestres, los recursos humanos, materiales, económicos, financieros, y los responsables encargados de responder a dichas actividades planteadas. Vale la pena resaltar que para la obtención de estos datos se empleó la matriz descrita en el **Anexo 5** como herramienta de apoyo.

La segunda fase corresponde al análisis de los resultados, la redacción del plan de acción y cubrir los vacíos de información a través de charlas y consultas individuales.

Finalmente, en la cuarta fase se realizó una reunión donde se convocó únicamente al gerente general de la empresa con el objetivo de validar los resultados del plan de acción.

## 5. Resultados

### 5.1 Antecedentes y descripción de la empresa

SOJOL surge en el año 2019 y se puede catalogar como una microempresa, ya que cuenta con menos de 10 trabajadores y genera ventas menores a los 4 millones de pesos.

Actualmente la empresa está compuesta por un equipo de trabajo de seis personas que realizan diversas labores, sus activos principales son los cultivos de hortalizas especiales o agroecológicas y una camioneta de reparto, el mercado meta al que se dirige la empresa son los restaurantes y hoteles de la Riviera Maya y a otras tiendas de conveniencia de la misma zona, cuenta con una cartera de clientes muy diversa que busca productos innovadores, las funciones de acopio, empaque y reparto se realizan en el Municipio de Tulum, mientras que las áreas de producción bajo invernaderos se ubican en las localidades de Macario Gómez y Yax Che del mismo Municipio de Tulum, finalmente se cuenta con un acuerdo comercial con un grupo de productores de la localidad de Noh Bec, en el Municipio de José María Morelos del estado de Quintana Roo, este grupo logra producir a cielo abierto y provee de hortalizas a SOJOL a un precio justo y favorable para los productores.



Figura 6. mapa de áreas de operación de la empresa. Fuente: Google Maps 2019.

La empresa está registrada en hacienda como una figura física a nombre de Julián Lovaglio y bajo un régimen fiscal de Actividades Agrícolas, Ganaderas, Silvícolas y Pesqueras. Por lo

tanto, cuenta con la capacidad de emitir facturas y realizar declaraciones fiscales, a pesar de esto aún no cuenta con una figura moral<sup>1</sup> como tal y por lo tanto existen ciertas limitantes. Su forma de organización es informal, es decir que no hay rangos definidos o por lo menos no establecidos en algún documento de carácter oficial, a pesar de esto hay una estructura y un orden interno en el que la comunicación se logra dar de manera bilateral, es decir que la información fluye desde los rangos más altos hacia los más inferiores y viceversa, la opinión de cada uno de los trabajadores es tomada en cuenta y valorada.

La distribución de labores y rangos jerárquicos se puede organizar de la siguiente manera; un director general (Julián Lovanglio) que cumple las funciones de administración, ventas y vigilancia. Un socio productor (Marcelo May) quien a pesar de no contar con un contrato legal de sociedad recibe el 50% de las ganancias que se generan de las operaciones del invernadero, el cual está ubicado en la localidad de Yaxché y que genera empleo fijo para una persona de la localidad. Un jefe de repartos (Lauro Yama) quien se encarga del acopio, el empaque y el reparto de los productos y que a su vez cuenta con un asistente. La rotación de empleados es muy baja.

A continuación, se presenta una propuesta de organigrama, en la cual se observan los puestos que integran a la empresa actualmente.

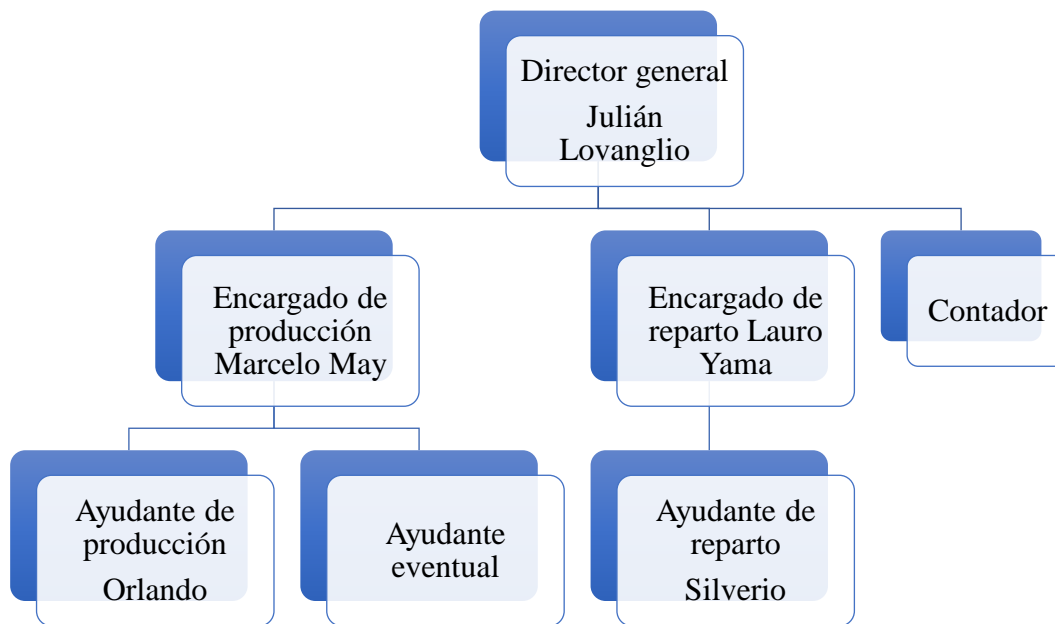


Figura 7. Propuesta de organigrama. Fuente: elaboración propia

<sup>1</sup>En términos del Servicio de Administración Tributaria, una figura moral consiste en la unión de dos o más personas por un fin común, sea o no lucrativa, al igual que las personas físicas, deben emitir factura electrónica y pagar sus impuestos correspondientes.

En la figura 8, se exponen las funciones de la empresa: La primera función es la producción agroecológica de hortalizas especiales como kale, rúcula, albahaca, flores comestibles, etc. La segunda función es el acopio y la vinculación con otros productores que emplean prácticas agroecológicas como el uso de composta, asociación y rotación de cultivos, entre otras.

La tercera función de la empresa es el empaque y la selección de los productos, en esta etapa se separan de manera estricta los productos que no cumplen con los estándares de calidad y se empacan de forma adecuada para su almacenamiento en neveras. La cuarta función es la comercialización, la cual se lleva a cabo con en las zonas turísticas de la Riviera Maya, como son Tulum y Playa del Carmen. En total la empresa produce, comercializa y empaqa 29 productos diferentes.



*Figura 8. funciones de la empresa*

## 5.2 Modelo de negocio.

A continuación, se presentan los resultados del modelo de negocio de la empresa SOJOL, el cual describe las bases sobre las que la empresa crea, proporciona y capta valor y se resume en el lienzo canvas (ver figura 9), es importante remarcar que se hicieron algunas subdivisiones en los apartados de propuesta de valor, actividades claves y recursos claves para incluir los 3 aspectos de la sostenibilidad (social, ambiental y económico) al análisis.



**Lienzo canvas que resume el modelo de negocio de la empresa SOJOL desde una perspectiva de la sostenibilidad**

*Figura 9. Lienzo canvas del modelo de negocio de la empresa SOJOL.*

<p align="center"><b>Socios claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productores</li> <li>-Socios comerciales (hoteles y administrativos)</li> <li>-Técnicos</li> </ul>	<p align="center"><b>Actividades claves</b></p> <p><b>Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación con productores locales.</li> </ul> <p><b>Ambiental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción e innovación en los procesos agroecológicos (variedades de cultivos y Productos)</li> </ul> <p><b>Económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de nuevos clientes</li> <li>• Empaque de los productos</li> <li>• Comercialización de los productos</li> <li>• Facturación y gestión de cobro</li> </ul>	<p align="center"><b>Propuesta de valor</b></p> <p>Alimentos sostenibles de calidad e innovadores, a precios justos para los productores locales y para un bien común.</p> <p><b>Social:</b> precios justos para los productores locales y para un bien común</p> <p><b>Ambiental:</b> Alimentos sostenibles</p> <p><b>Económicos:</b> De calidad e innovadores</p>	<p align="center"><b>Relación con el cliente</b></p> <p>Se maneja una relación directa y personalizada con los clientes a través de acuerdos y charlas directas</p> <p>Se maneja una política de garantía sobre la calidad de los productos.</p>	<p align="center"><b>Segmento de clientes</b></p> <p>Restaurantes y chefs ubicados en la playa de Tulum, Akumal Puerto Aventura y Playa del Carmen.</p> <p>Veganos y personas que pertenecen al segmento de mercado conocido como los LOHAS, quienes buscan un estilo de vida saludable y sostenible y a las personas del segmento de mercado conocido como LOVAS, quienes llevan un modo de vida de simplicidad voluntaria.</p>
	<p align="center"><b>Recursos claves</b></p> <p><b>Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo</li> </ul> <p><b>Ambiental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suelo</li> </ul> <p><b>Económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invernadero</li> <li>• Camioneta de reparto</li> <li>• Refrigeradores</li> <li>• Contadores</li> </ul>		<p align="center"><b>Canales</b></p> <p>Los canales de comunicación con los clientes se dan de manera virtual y personal empleando el Mail, WhatsApp, Facebook y teléfonos.</p> <p>Los canales de comercialización se realizan a través de una camioneta Peugeot Partner.</p>	
<p align="center"><b>Estructura de coste</b></p> <p>Costos totales = \$2,089,526 (pesos mexicanos)</p> <p>Tasa de descuento 10%</p> <p>VAN a cinco años 230,255.5</p> <p>TIR a cinco años 27%</p> <p>B/C a cinco años 1.09</p>		<p align="center"><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <p>Ingresos por venta de productos en hortalizas especiales y granola = \$2,295,000</p> <p>12 toneladas anuales de hortalizas especiales</p>		

En la figura 9 se presentan los resultados del modelo de negocio sostenible realizado con el apoyo del equipo de trabajo y en el cual se resumen los aspectos más relevantes de cómo la empresa genera y otorga valor.

La propuesta de valor de la empresa se centra en la oferta de hortalizas de calidad, frescas, ecológicas y que favorecen a las comunidades locales a través de la oferta de empleo y dignificación del trabajo agrícola. La empresa se distingue por 3 aspectos básicos y los cuales se relacionan con los tres pilares de la sostenibilidad; social 1) precios justos para los productores, la empresa busca garantizar que se les otorguen ganancias justas a los productores, de tal suerte que se asegura que los precios de venta nunca estén por debajo de los costos de producción, sumado a esto se encuentra la visión de lograr alcanzar un bienestar común. Ambiental

2) producción sostenible, es decir que la producción no solo se enfoca en la generación de un beneficio económico, sino que además reduce sus impactos negativos en el medio ambiente y las sociedades, un ejemplo de esto es la revalorización y aprovechamiento de cultivos subutilizados y de polinización abierta. Económico 3) De calidad e innovadores, con el fin de lograr obtener un valor diferenciado dentro del mercado, es que la empresa busca garantizar la calidad de sus productos y establece estándares de calidad durante el proceso de empaque, en muchos casos los productos de la empresa son innovadores ya que no se logran encontrar fácilmente en super mercados o tiendas de conveniencia, tal es el caso de los *micro greens*, flores comestibles, etc.

La empresa SOJOL se enfoca en un mercado muy diferenciado, el público meta que persigue la empresa es el sector de gastronomía turística, esto a través de los restaurantes y chef de la Riviera maya, los productos son utilizados mayormente en platillos veganos, vegetarianos y gourmet. Por otro lado se encuentra el mercado minorista que está conformado principalmente por personas que radican en los municipios de Tulum y Playa del Carmen y que cuenta con las cualidades del segmento conocido como LOHAS (*Lifestyles of Health and Sustainability*) por sus siglas en inglés, este segmento se caracteriza por una fuerte tendencia de buscar un estilo de vida saludable y sostenible, en su mayoría son personas jóvenes de entre 28 y 45 años, con un ingreso estable y bien remunerado, sus intereses están enfocados en la búsqueda de una vida sostenible como son el consumo responsable, la reducción de desechos inorgánicos, el bienestar social y ambiental, entre otros.

Los canales de comunicación se dan a través de los medios digitales como WhatsApp, correos electrónicos, Facebook y teléfonos convencionales, sin embargo, la empresa valora mucho los canales directos de comunicación con los clientes través de visitas a restaurantes y charlas con los chefs. Los canales de distribución se dan a través de una camioneta Peugeot Partner. Las relaciones con los clientes se manejan de manera personal y directa, de igual forma se maneja una política que garantiza la satisfacción de los clientes, a través de un cambio de producto o reembolso, por entrega de productos vencidos o que no cumplan con los estándares de calidad.

Las fuentes de ingresos se dan por conceptos de venta de hortalizas especiales y granolas. Dentro de sus actividades claves esta la producción de hortalizas especiales bajo invernaderos y producción de granola, vinculación con productores agroecológicos locales, acopio de productos, empaque y selección de los productos, búsqueda de nuevos clientes, comercialización y reparto, facturación y gestión de cobros.

Los recursos claves que requiere la empresa para su funcionamiento son; un equipo de trabajo de confianza, el cual está conformado por jóvenes indígenas de la zona, suelos adecuados para la producción, invernaderos, camioneta de reparto, refrigeradores y contadores.

Los socios claves son: los jóvenes productores o con acceso a la tierra, socios comerciales como los hoteles, chefs, tiendas locales con una ubicación favorable y administradores, otros socios claves son los técnicos productivos que pudieran fortalecer los procesos productivos como la prevención y manejo de plagas, vale la pena remarcar que estos técnicos únicamente se han presentado de manera intermitente.

En relación a la estructura de costos y fuentes de ingresos, esta se pudo realizar gracias al registro de ingresos y egresos que se tenía del año pasado, vale la pena mencionar que algunos de los detalles no estaban escritos o asentados en un documento por lo que se empleó un estimado dado por la persona encargada de llevar la contabilidad.

Los resultados arrojaron que se requieren \$2,089,526 pesos mexicanos para cubrir los costos de operaciones de la empresa, es importante remarcar que dentro de esta estructura de costos están incluidos los salarios de administradores, gerentes y jornaleros. Por su parte se registró un ingreso en el 2018 de aproximadamente \$2,295,000 pesos mexicanos.

Los resultados del análisis de rentabilidad reflejan que el valor actual neto es de \$230,255.5 pesos mexicanos y el criterio de decisión del VAN es que debe ser igual o mayor que cero para afirmar que el negocio es rentable, por lo tanto, podemos sugerir que es un valor aceptable para la rentabilidad del negocio. Por otro lado, la tasa interna de retorno (TIR) es del 27% tomando como base un 10% de la tasa de descuento y el criterio de decisión es que si el resultado de la TIR es mayor al 10% el negocio es rentable. Finalmente, en el indicador de Beneficio/Costo se pudo obtener un valor 1.09 y el criterio de rentabilidad establece que si el B/C es mayor a 0 el negocio es rentable, por lo tanto, podemos sugerir que el modelo de negocio es rentable ya que los valores encontrados en los 3 indicadores cumplen con los criterios de aceptación de rentabilidad.

### 5.3 Diagnóstico de la empresa

Con el fin de evaluar el estado actual de la empresa desde la perspectiva de la sostenibilidad, se aplicaron 2 herramientas de análisis, la primera fue un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, mientras que la segunda herramienta fue un autodiagnóstico con la herramienta elaborada por el Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial (CEGESTI), los resultados se muestran a continuación

### 5.4 Análisis FODA

A través de esta herramienta se logró realizar un diagnóstico de los factores externo e internos de la empresa, en el cual se analizaron e identificaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), desde una perspectiva de la sostenibilidad, para ello se subdividieron los tres aspectos de la sostenibilidad en cada uno de los apartados del análisis.

En la tabla No.1 se presentan los resultados del análisis FODA que se realizó en conjunto con el equipo de trabajo de SOJO.

*Tabla 1 análisis FODA con variables de sostenibilidad*

<p><b>Fortalezas (interno)</b></p> <p><b>Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza en el equipo de trabajo</li> <li>- Empleo local</li> </ul> <p><b>Ambiental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción agroecológica</li> <li>- Producción diferenciada a través de cultivos innovadores o subutilizados.</li> </ul> <p><b>Económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado identificado y diferenciado</li> <li>- Infraestructura (invernaderos) y producción continua</li> </ul>	<p><b>Oportunidades (externo)</b></p> <p><b>Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinculación con nuevos productores</li> </ul> <p><b>Ambiental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creciente interés del mercado por nuevos cultivos o cultivos subutilizados</li> </ul> <p><b>Económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del mercado minorista</li> <li>- Invernaderos en renta</li> <li>- Programas y financiamientos de apoyo para el campo</li> </ul>
<p><b>Debilidades (interno)</b></p> <p><b>Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de un organigrama y manual de funciones.</li> <li>- Falta de presupuesto para cubrir las cargas sociales de los trabajadores</li> </ul> <p><b>Ambiental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad de acceso a semillas e insumos orgánicos o agroecológicos.</li> <li>- Falta de apoyo técnico</li> </ul> <p><b>Económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de una imagen empresarial</li> <li>- Falta de una figura jurídica empresarial</li> <li>- Dificultad para acceder a créditos y financiamientos</li> <li>- Baja diversificación de productos.</li> <li>- Falta de presupuesto para renovación de herramientas, equipos e instalaciones.</li> </ul>	<p><b>Amenazas (externo)</b></p> <p><b>Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escándalos públicos</li> </ul> <p><b>Ambiental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plagas y enfermedades</li> <li>- Cambio climático</li> </ul> <p><b>Económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores ambientales y sociales que alejan al turismo.</li> </ul>

Las fortalezas más importantes en relación al aspecto social fueron; la confianza que poseen como equipo, es evidente que existe una buena relación dentro toda la organización, debido a los años que llevan operando día a día. El empleo local fue marcado como una fortaleza y no como una oportunidad, debido a que la mayoría de sus empleados mencionaron que la ubicación de su trabajo es local, lo cual les permite estar más cerca de sus familias, cultivos y áreas de operación, además de no estar obligados a migrar a las ciudades o centros turísticos.

En el aspecto ambiental, la fortaleza con la que cuenta la empresa es la producción agroecológica, lo que permite la obtención de productos sin uso de insumos químicos, siendo la clave para entrar al mercado diferenciado.



*Figura 10. Invernaderos ubicados en la localidad de Yax Che*

En el aspecto económico se reconoció que las principales fortalezas son la cartera de clientes y los invernaderos rentados, que les permiten mantener una producción constante durante todo el año.

Las principales debilidades en relación al aspecto social es la falta de un organigrama en el cual se logren ordenar los roles, funciones y obligaciones de cada puesto. El segundo aspecto es la falta de presupuesto para las cargas sociales de los trabajadores.

En el aspecto ambiental las principales debilidades que se detectaron son; la dificultad para acceder a semillas e insumos orgánicos eficientes, sumado a esto está la falta de asistencia técnica para mejorar las prácticas o generar los insumos necesarios.

La debilidad en el aspecto económico se relaciona con el hecho de que la empresa no cuenta con una figura jurídica empresarial, por lo tanto, es más difícil el poder acceder a créditos o financiamientos públicos.

Existen múltiples oportunidades en la zona como el interés que tienen los productores en la producción alternativa o agroecológica, estos productores podrían sumarse a la estructura de la organización como socios de producción. En relación a las oportunidades del aspecto ambiental, se pudo encontrar que el mercado muestra una fuerte tendencia a valorar y emplear algunos cultivos subutilizados o exóticos, con esto los chefs de la zona buscan hacer más innovadores sus platillos y al mismo tiempo rescatar la agrobiodiversidad.



*Figura 11. Flor comestible de frijol criollo*

En relación a las oportunidades desde el aspecto económico se encontró que hay un creciente interés del mercado minorista en los productos de la empresa, también la oportunidad de invertir en la renta de invernaderos, con esto se garantiza una producción continua y por ende mayores ingresos. Por otro lado, está la oportunidad de acceder a financiamientos y fondos de apoyos públicos.

Finalmente, las principales amenazas que se detectaron en los aspectos sociales están los escándalos públicos que se relacionen con la empresa. Las amenazas relacionadas en lo ambiental se mencionaron como más importantes los ataques de plagas y enfermedades, el cambio climático. En relación a las amenazas económicas se analizó la posibilidad de una afectación por una baja afluencia del turismo, vale la pena resaltar que el turismo es la principal actividad económica de la zona, por lo tanto, la disminución del turismo afecta indirectamente el flujo de efectivo de la empresa.

### **5.5 Autodiagnóstico con la herramienta de CEGESTI:**

Con el fin de reforzar el diagnóstico desde la perspectiva de la sostenibilidad, se realizó un autodiagnóstico de sostenibilidad con la herramienta elaborada por el Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial (CEGESTI), este diagnóstico tiene como objetivo identificar las principales oportunidades de mejora en cada una de las dimensiones de la sostenibilidad, es decir en el aspecto económico, ambiental y social.

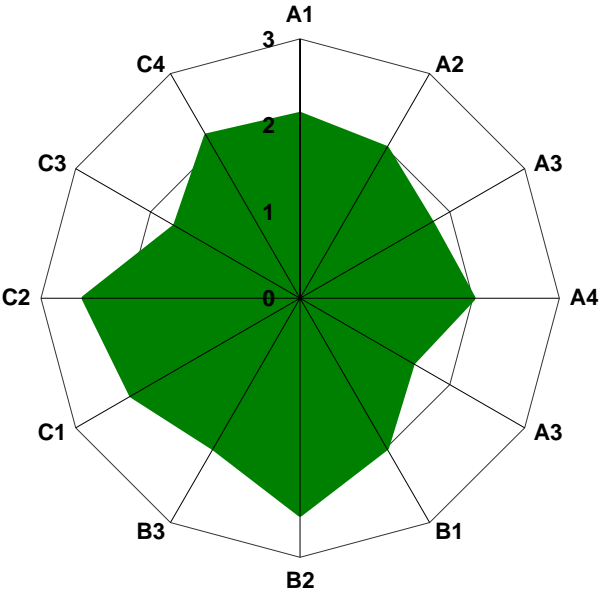
Los resultados del auto diagnóstico de sostenibilidad nos permiten observar que la empresa SOJOL es fuerte en muchos aspectos económicos, ambientales y sociales, sin embargo, a pesar de que muchos de estos aspectos ya se encuentran con acciones implementadas otras requieren acciones concretas.

Tal es el caso de no contar con un portafolio de productos y servicios suficientemente innovadores para mantener o abrir nuevos mercados en el corto, mediano y largo plazo. Recibir apoyo de diferentes organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para lograr los objetivos económicos, ambientales y sociales.

No contar con ningún presupuesto o programa para promover la capacitación de los empleados, no premiar los buenos resultados o tener un plan de incentivos. No tener un dialogo abierto entre los diferentes grupos de la sociedad (como el mundo científico, los sindicatos, organizaciones medio ambientales, etc.).

En la figura 12, se muestran los resultados de la herramienta, es preciso tomar en cuenta que el centro de la gráfica es un valor indeseable, es decir un punto débil del sistema, mientras los bordes de dicha grafica son los valores más deseables, es decir los puntos en los cuales la empresa es más fuerte.

**Diagnóstico de Sostenibilidad**



*Figura 12. Grafica de araña del autodiagnóstico de sostenibilidad*

A1	Satisfacción de los requerimientos de clientes y mercados.
A2	Relación económica con los empleados.
A3	Relación económica con proveedores.
A4	Satisfacción de los requerimientos de los inversionistas.
A5	Relación económica con la sociedad.
B1	Organización de la gestión ambiental.
B2	Protección del medio ambiente a nivel de la producción.
B3	Desarrollo de productos tomando en cuenta el medio ambiente.
C1	Empleo y mecanismos de evaluación.
C2	Protección de la salud y condiciones laborales.
C3	Capacitación, diversidad e incentivos.
C4	Transparencia e interacción.

Estos resultados nos permiten visibilizar algunos de los aspectos que no se habían observado dentro del primer análisis (FODA), tal es el caso del punto C3 ubicado dentro de la gráfica y que corresponde al aspecto social, específicamente la falta de capacitación, diversidad e incentivos.

Sin embargo, los colaboradores reconocen que la empresa les ha brindado la oportunidad de desarrollar nuevas capacidades, como la capacidad de tomar decisiones ante los problemas cotidianos y de operación. Pese a esto, no hay un proceso o una planeación para fortalecer el desarrollo de capacidades de los colaboradores, como las técnicas para la generación de insumos, el manejo contable de los ingresos y egresos, entre otros.

El segundo punto que se ubica en la posición A5, revela que no se han implementado estrategias que relacionen a la empresa con organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil, para lograr cumplir con sus objetivos económicos, ambientales y sociales. Es decir que la empresa no se ha relacionado con ONGs y gobiernos, a través de proyectos, actividades e iniciativas.

## **5.6 Cultura organizacional de la empresa**

En el siguiente apartado se describen los elementos principales que se involucran con el proceso de planeación estratégica, las declaraciones que se presentan a continuación fueron elaboradas con el apoyo de todo el equipo que conforma a la empresa.

### **5.6.1 Misión**

Producir y comercializar hortalizas y alimentos sostenibles, locales y a precios justos para los productores.

### **5.6.2 Visión**

Ser reconocida como una de las primeras empresas agroecológicas de la Riviera Maya, que le apostó a una producción agrícola diferente, sostenible y bajo políticas más justas, democráticas y enfocadas al bien común.

### **5.6.3 Valores**

- **Sostenibilidad:** la empresa se basa en el enfoque de la sostenibilidad que busca garantizar la cobertura de las necesidades actuales sin comprometer a las futuras generaciones, tomando en cuenta los aspectos económicos, ambientales y sociales.
- **Justicia:** El principio de justicia se ve reflejado en el otorgamiento de salarios más justos en comparación con otras empresas agrícolas del mismo tamaño, por otro lado, los acuerdos con los productores se basan en mantener precios justos y estables, con el fin de garantizar que sus precios de venta nunca sean iguales o inferiores a su costo de producción.
- **Producción y consumo local:** La empresa busca promover y desarrollar la producción y el consumo local, con ello favorecer el desarrollo del campo de Quintana Roo y Yucatán.
- **Respeto;** La empresa parte del principio de valorar la diversidad biológica, cultural e ideológica, ya que son fundamentales para un bien común.
- **Comunicación no violenta;** la empresa se basa en una comunicación eficiente, no violenta y con un flujo de información ascendente y descendente, es decir que la empatía es el principio básico sobre el cual se fundamenta la comunicación dentro de la empresa.
- **Bien común;** SOJOL no basa sus objetivos únicamente en la maximización del beneficio económico, sino que se enfoca en resolver problemas sociales y ambientales que nos involucran a todos, es decir que busca resolver problemáticas puntuales como el relevo generacional en el campo mexicano, la pérdida de la agrobiodiversidad, la falta de rentabilidad en la agroecología y la soberanía alimentaria.



### 5.6.4 Líneas estratégicas

Podemos entender como líneas estratégicas a la concentración de los objetivos de desarrollo y que a su vez son la transformación de los factores claves detectados en la fase del diagnóstico (Dip Caseres 2019). Es decir que son los ejes estratégicos en los que se basa la planeación y que responden a los resultados del diagnóstico de la empresa, en la tabla. se presentan las líneas estratégicas agrupadas por su relación con las áreas administrativas, los resultados del diagnóstico y los aspectos de la sostenibilidad.

*Tabla 2. líneas estratégicas relacionadas con el área, resultados del diagnóstico y aspectos de la sostenibilidad*

Área	Línea estratégica	Relación con los resultados del diagnóstico	Aspectos de la sostenibilidad
Organizacional	Estructura organizacional	Resolver la ausencia de un organigrama y un manual de funciones para fortalecer la confianza y la comunicación de la organización.	Social
	Capacidades de los trabajadores	Falta de capacitación y acciones para el desarrollo de los trabajadores	Social
Productiva	Vulnerabilidad por efectos ambientales	Aprovechar las oportunidades de los invernaderos en renta, los programas, financiamientos y apoyos públicos y privados para reducir las amenazas de las inestabilidades climáticas e incidencias de plagas. Para ello se requiere una figura jurídica empresarial.	Ambiental
	Diversificación de cultivos y productos	Revertir la baja diversificación de cultivos y productos para fortalecer la producción diferenciada a través de cultivos innovadores o subutilizados, Y a la par de ello aprovechar el creciente interés que el mercado tiene en estos cultivos	Ambiental
De mercado	Imagen empresarial y posicionamiento dentro del mercado turístico, gastronómico y local de la Riviera Maya	Resolver la ausencia de una imagen empresarial para fortalecer el acercamiento al mercado identificado y diferenciado, sin perder de vista las amenazas relacionadas a los escándalos públicos	Económico
	Rentabilidad relacionada a las ventas minoristas y mayoristas	Aprovechar el creciente interés de un mercado minorista en la producción agroecológica, para fortalecer los ingresos y la rentabilidad del negocio	Económico
Financiera	Gastos en conceptos de producción	Fortalecer la practicas agroecológica para reducir los costos relacionados con la dificultad para acceder a semillas e insumos orgánicos o agroecológicos.	Económico y ambiental
	Presupuestos de cargas sociales y fondos de ahorro.	Revertir la falta de un presupuesto para las cargas sociales de los trabajadores y la renovación de herramientas, equipos e instalaciones.	Económico y social

Posterior a la identificación de las líneas estratégicas y su relación con los resultados del diagnóstico, se prosiguió a dividir las líneas estratégicas según el grado de prioridad (ver tabla 3), este proceso se realizó de manera consensual con todo el equipo de la organización y la lógica parte de la perspectiva del equipo que conforma a la empresa. Es decir que el equipo decidió que lo principal será buscará mejorar de manera interna la estructura organizacional, las garantías sociales de los trabajadores y los ahorros, para posteriormente promover una imagen empresarial más definida y seria, con ello lograr un posicionamiento dentro del mercado mayoritario de la zona turística de Tulum, Quintana Roo.

Una vez que se cuente con una estructura organizacional sólida y una imagen definida se buscará desarrollar acciones que le permitan a la empresa aumentar los ingresos a través de las ventas directas al mercado minorista y bajo el mínimo costo de operación.

Por otro lado, se buscará reducir los costos de producción con el fin de mejorar la rentabilidad o compensar los gastos en otras áreas de la empresa, para ello se esperaba que la empresa logre producir sus propios insumos, organizar, mejorar y vigilar sus procesos productivos para posteriormente reducir la vulnerabilidad por efectos ambientales como sequías e inestabilidades climáticas, para ello se esperaba aumentar la superficie de cultivos protegidos.

Los últimos pasos que la empresa busca desarrollar son; la diversificación de cultivos y productos, esto como una estrategia para seguir el proceso de innovación y aprovechar al máximo los espacios de cultivos protegidos, un caso muy claro es la producción de flores comestibles que requieren ciertas condiciones para llegar los estándares de calidad que exige el mercado, posterior a esto la empresa buscara una mejora de su capital humano a través del fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores.

En la tabla se muestran las líneas estratégicas en relación a su grado prioridad según la empresa SOJOL.

*Tabla 3. Líneas estratégicas según su orden de prioridad*

<b>Líneas estratégicas</b>	<b>Orden de prioridad</b>
<b>Estructura organizacional</b>	<b>1</b>
<b>Presupuestos de cargas sociales y fondos de ahorro.</b>	<b>2</b>
<b>Imagen empresarial y posicionamiento dentro del mercado turístico, gastronómico y local de la Riviera Maya</b>	<b>3</b>
<b>Rentabilidad relacionada a las ventas minoristas</b>	<b>4</b>
<b>Gastos en conceptos de producción</b>	<b>5</b>
<b>Vulnerabilidad por efectos ambientales como sequías e inestabilidades climáticas</b>	<b>6</b>
<b>Diversificación de cultivos y productos</b>	<b>7</b>
<b>Fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores</b>	<b>8</b>

A continuación, se exponen de manera resumida y ordenada, las líneas estratégicas, los criterios de éxito y los indicadores con los cuales se evidenciarán los avances de la planeación.

*Tabla 4. líneas estratégicas, criterios de éxito e indicadores.*

<b>Línea estratégica</b>	<b>Criterios de éxito</b>	<b>Indicadores</b>
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establecen las responsabilidades, roles y funciones a través de un organigrama</li> <li>• Se crean y establece un manual de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama aprobado y en funcionamiento</li> <li>• Manual de funciones aprobado</li> </ul>
Presupuestos de cargas sociales y fondos de ahorro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza un presupuesto de las cargas sociales</li> <li>• Se realiza un presupuesto de ahorros para la renovación de equipos, herramientas e instalaciones</li> <li>• Se realizan las proyecciones financieras con el fin de poder tomar la decisión de incluirlos en el presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto asignado a pago de cargas sociales en el presupuesto de la empresa</li> <li>• Montos destinados para el ahorro en el presupuesto</li> <li>• Montos aprobados o rechazados</li> </ul>
Imagen empresarial y posicionamiento dentro del mercado turístico, gastronómico y local de la Riviera Maya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crea y define la imagen empresarial que se desea comunicar</li> <li>• Se reconocen e identifican las necesidades de los clientes de manera clara</li> <li>• Aumenta el posicionamiento de la empresa dentro del mercado turístico, gastronómico y local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideas aprobadas y en marcha que estén relacionadas con la imagen empresarial</li> <li>• Número de sondeos de mercado realizados</li> <li>• Número de necesidades detectadas</li> <li>• Número de necesidades atendidas</li> <li>• Campaña publicitaria aprobada y en marcha</li> </ul>

Rentabilidad relacionada a las ventas minoristas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inaugura una empacadora abierta para vender los productos y subproductos de manera minorista</li> <li>• Aumenta el número de clientes minoristas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad de la bodega abierta</li> <li>• Número de compradores minoristas incluidos en la cartera de clientes</li> </ul>
Gastos en conceptos de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sustituyen los insumos externos por insumos elaborados por SOJOL.</li> <li>• Se reducen los gastos en conceptos de semillas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidades de insumos sustituidos y elaborados</li> <li>• Porcentaje de reducción de gastos</li> </ul>
Vulnerabilidad por efectos ambientales como sequias, plagas, enfermedades e inestabilidades climáticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reduce el riesgo de plagas y variables climáticas, aumentando en un 50% la superficie de cultivos protegidos o bajo invernaderos.</li> <li>• Se estandarizan y vigilan todos los procesos productivos enfocados a reducir la vulnerabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superficie de cultivos protegidos o bajo invernaderos</li> <li>• Manuales de procesos, elaborados, aplicados y validados</li> </ul>
Diversificación de cultivos y productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se diversifica la producción</li> <li>• Se desarrolla por lo menos cinco productos nuevos</li> <li>• Se aumenta el número de socios productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de variedades y especies cultivadas</li> <li>• Número de productos nuevos</li> </ul>
Fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crea un presupuesto para el concepto de capacitación.</li> <li>• Se desarrollan estrategias para la capacitación de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto en el presupuesto por concepto de capacitación</li> <li>• Número de talleres otorgados a los trabajadores</li> </ul>

### 5.6.5 Estrategias y actores claves

Con el fin de lograr ordenar las líneas estratégicas planteadas anteriormente, se presentan las siguientes matrices las cuales agregan los periodos y los responsables de cada actividad, con ello se resumen las actividades, indicadores de éxito, los periodos divididos en años y los responsables de cada una de las actividades.

<b>Línea estratégica No. 1: Estructura organizacional</b>						
<b>Tema clave; Estructura y funciones</b>						
<b>Criterios de éxito</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Periodos</b>			<b>Responsables</b>
			<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	
<b>Se establecen las responsabilidades, roles y funciones a través de un organigrama</b>	➤ Realizar talleres y reuniones grupales para la elaboración del organigrama y delegar responsabilidades	➤ Organigrama aprobado y en funcionamiento	X			Director general de la empresa
<b>Se crea y establece un manual de funciones</b>	➤ Cotizar y presupuestar la elaboración de un manual de funciones ➤ Aprobar el presupuesto y pone en funcionamiento el manual de funciones	➤ Manual de funciones aprobado.	X			Director general de la empresa

**Línea estratégica No. 2: Presupuestos de cargas sociales y fondos de ahorro.**

**Tema clave; Estructura y funciones**

Criterios de éxito	Actividades	Indicadores	Periodos			Responsables
			Año 1	Año 2	Año 3	
Se realiza un presupuesto de las cargas sociales	➤ Consultar fuentes secundarias y primarias para lograr determinar el costo de las cargas sociales en México	➤ Monto asignado a pago de cargas sociales en el presupuesto de la empresa	X			Director general de la empresa
Se realiza un presupuesto de ahorros para la renovación de equipos, herramientas e instalaciones	➤ Consultar fuentes primarias y secundarias con el fin de estimar el total requerido para realizar la renovación de equipo, herramientas e instalaciones	➤ Montos destinados para el ahorro en el presupuesto	X			Director general de la empresa
Se realizan las proyecciones financieras con el fin de poder tomar la decisión de incluirlos en el presupuesto	➤ Se realiza un análisis de sensibilidad incluyendo en los costos de las cargas sociales y el fondo de ahorros	➤ Montos aprobados o rechazados	X			Director general de la empresa

**Línea estratégica No. 3: Imagen empresarial y posicionamiento dentro del mercado turístico, gastronómico y local de la Riviera Maya**

**Tema clave; Imagen empresarial y posicionamiento**

Criterios de éxito	Actividades	Indicadores	Periodos			Responsables
			Año 1	Año 2	Año 3	
<b>Se crea y define la imagen empresarial que se desea comunicar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar una lluvia de ideas sobre la definición de la empresa y la imagen que se desea comunicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ideas aprobadas y en marcha que estén relacionadas con la imagen empresarial</li> </ul>	X			Director general de la empresa
<b>Se reconocen e identifican las necesidades de los clientes de manera clara</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sondear los mercados para detectar y visualizar las necesidades insatisfechas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de sondeos realizados</li> <li>➤ Número de necesidades detectadas</li> </ul>	X			Director general de la empresa
<b>Aumenta el posicionamiento de la empresa dentro del mercado turístico, gastronómico y local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En base a los resultados de los sondeos de mercado se desarrollarán acciones encaminadas a cubrir las necesidades y oportunidades detectadas</li> <li>➤ Se presupuesta y desarrolla una campaña publicitaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de necesidades atendidas</li> <li>➤ Campaña publicitaria aprobada y en marcha</li> </ul>	X			Director general de la empresa

**Línea estratégica No. 4: Rentabilidad relacionada a las ventas minoristas**

**Tema clave; Rentabilidad y ventas**

Criterios de éxito	Actividades	Indicadores	Periodos			Responsables
			Año 1	Año 2	Año 3	
<b>Se inaugura una empacadora abierta para vender los productos y subproductos de manera minorista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Terminar las instalaciones del espacio físico.</li> <li>➤ Habilitar los permisos municipales.</li> <li>➤ Aumentan las funciones necesarias en el organigrama</li> <li>➤ Iniciar las operaciones de la empacadora abierta para el público minorista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rentabilidad de las actividades de la empacadora abierta</li> </ul>	X	X		Director general de la empresa y administrador general
<b>Aumenta el número de clientes minoristas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinar el perfil de los clientes minoristas en base a su ubicación, intereses y necesidades</li> <li>➤ Inicia una campaña de promoción y ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de compradores minoristas incluidos en la cartera de clientes</li> </ul>	X	X		Director general de la empresa y administrador general



**Línea estratégica No. 5: Gastos en conceptos de producción**

**Tema clave; Gastos de producción**

Criterios de éxito	Actividades	Indicadores	Periodos			Responsables
			Año 1	Año 2	Año 3	
<b>Se sustituyen los insumos externos por insumos elaborados por SOJOL.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Designar un área específica para la producción e investigación de insumos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cantidades de insumos sustituidos y elaborados</li> </ul>	X	X		Director general de la empresa y administrador general
<b>Se reducen los gastos en conceptos de semillas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Designar un área específica para la producción de semillas.</li> <li>➤ Reducir el gasto en conceptos de semillas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de reducción de gastos</li> </ul>	X	X		Director general de la empresa y administrador general

<b>Línea estratégica No. 6: Vulnerabilidad por efectos ambientales como sequías, plagas, enfermedades e inestabilidades climáticas</b>						
<b>Tema clave; Vulnerabilidad por efectos ambientales</b>						
<b>Criterios de éxito</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Periodos</b>			<b>Responsables</b>
			<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se reduce el riesgo de plagas y variables climáticas aumentando en un 50% la superficie de cultivos protegidos o bajo invernaderos.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consolidar la empresa como cooperativa</li> <li>➤ Generar o acceder a fondos de financiamiento para invertir en agricultura protegida.</li> <li>➤ Invertir en la renta de nuevos invernaderos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Superficie de cultivos protegidos o bajo invernaderos</li> </ul>	X	X		Director general de la empresa y encargado del área de producción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se estandarizan y vigilan todos los procesos productivos enfocados a reducir la vulnerabilidad</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicar y evaluar estrategias productivas que reduzcan la vulnerabilidad</li> <li>➤ Estandarizar y vigilar todos los procesos productivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manuales de procesos elaborados, aplicados y validados</li> </ul>		X	X	Director general de la empresa, administrar general y encargado del área de producción

**Línea estratégica No. 7: Diversificación de cultivos y productos**

**Tema clave; Diversificación**

Criterios de éxito	Actividad	Indicador	Periodo			Responsable
			Año 1	Año 2	Año 3	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se diversifica la producción</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diversificar la producción y realizar rotaciones de cultivos</li> <li>➤ Aumentar el número de especies cultivadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de variedades y especies cultivadas</li> </ul>		X	X	Director general de la empresa y encargado del área de producción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se desarrolla por lo menos cinco productos nuevos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Designar un área y función específica encargada en la innovación de productos y cultivos</li> <li>➤ Desarrollar productos en base a las necesidades e intereses del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de productos nuevos</li> </ul>		X	X	Director general de la empresa y encargado del área de producción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se aumenta el número de socios productores</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buscar nuevos productores que basen sus prácticas en tecnologías agroecológicas y que produzcan otros cultivos o variedades</li> <li>➤ Vincularse a estos productores a través de convenios de compra venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de productores asociados</li> </ul>		X	X	Director general de la empresa y encargado del área de producción

**Línea estratégica No. 8: Fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores**

**Tema clave; Capacidades**

Criterios de éxito	Actividad	Indicador	Periodo			Responsable
			Año 1	Año 2	Año 3	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se crea un presupuesto para el concepto de capacitación.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar un sondeo de necesidades y capacidades a fortalecer en los trabajadores</li> <li>➤ Hacer un mapeo de las instituciones que puedan brindar sus servicios</li> <li>➤ Presupuestar en base a lo anterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Monto en el presupuesto por concepto de capacitación</li> </ul>		X	X	Director general de la empresa, administrar general, encargado del área de producción y el director de reparto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se desarrollan estrategias para la capacitación de los trabajadores</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar talleres bajo un enfoque de educación popular</li> <li>➤ Realizar vinculaciones con instituciones y organizaciones enfocadas en el fortalecimiento de las capacidades</li> <li>➤ Realizar talleres de capacitaciones a través de las vinculaciones con otras instituciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de talleres otorgados a los trabajadores</li> </ul>		X	X	Director general de la empresa, administrar general, encargado del área de producción y el director de reparto

## 6. Plan de acción

En las siguientes tablas se presenta el plan de acción de los primeros 2 años, a través de ellos se resumen las acciones a realizar, los materiales necesarios, un cronograma de las actividades por trimestres y los responsables de cada una de las actividades.

Línea estratégica 1: Estructura organizacional												
Criterios de éxito	Actividades	Indicadores	CRONOGRAMA POR TRIMESTRE				Año	RECURSOS				RESPONSABLES
			1re	2do	3ro	4to		HU	Mat.	\$	FF	
<b>Se establecen las responsabilidades, roles y funciones a través de un organigrama</b>	Realizar talleres y reuniones grupales para la elaboración del organigrama y delegar responsabilidades	➤ Organigrama aprobado y en funcionamiento			X	X	2019	Un encargado de las reuniones y la elaboración del organigrama	- Cartulinas Y plumones	\$100		Director general de la empresa y administrador
<b>Se crea y establece un manual de funciones</b>	- Cotizar y presupuestar la elaboración de un manual de funciones - Aprobar el presupuesto y pone en funcionamiento el manual de funciones	➤ Manual de funciones aprobado.			X	X	2019	Un encargado de la elaboración de las cotizaciones	- litros de gasolina - Internet	\$600		Director general de la empresa y administrador

**Línea estratégica 2: Presupuestos de cargas sociales y fondos de ahorro.**

Criterios de éxito	Actividades	Indicadores	CRONOGRAMA POR TRIMESTRE				Año	RECURSOS				RESPONSABLES
			1re	2do	3ro	4to		HU	Mat.	\$	FF	
Se realiza un presupuesto de las cargas sociales	Consultar fuentes secundarias y primarias para lograr determinar el costo de las cargas sociales en México	➤ Monto asignado a pago de cargas sociales en el presupuesto de la empresa			X	X	2019	Un encargado de las reuniones y la elaboración del organigrama	- Cartulinas Y plumones	\$3,000		Director general de la empresa y administrador
Se realiza un presupuesto de ahorros para la renovación de equipos, herramientas e instalaciones	Consultar fuentes primarias y secundarias con el fin de estimar el total requerido para realizar la renovación de equipo, herramientas e instalaciones	➤ Montos destinados para el ahorro en el presupuesto			X	X	2019	un encargado de la elaboración de las cotizaciones	- litros de gasolina - Internet	\$600		Director general de la empresa y administrador
Se realizan las proyecciones financieras con el fin de poder tomar la decisión de incluirlos en el presupuesto	Se realiza un análisis de sensibilidad incluyendo en los costos de las cargas sociales y el fondo de ahorros	➤ Montos aprobados o rechazados				X	2019	Un asesor financiero o contador	-			Director general de la empresa y administrador

Línea estratégica 3: Imagen empresarial y posicionamiento dentro del mercado turístico, gastronómico y local de la Riviera Maya												
Criterios de éxito	Actividades	Indicadores	CRONOGRAMA POR TRIMESTRE				Año	RECURSOS				RESPONSABLES
			1re	2do	3ro	4to		HU	Mat.	\$	FF	
<b>Se crea y define la imagen empresarial que se desea comunicar</b>	Realizar una lluvia de ideas sobre la definición de la empresa y la imagen que se desea comunicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideas aprobadas y en marcha que estén relacionadas con la imagen empresarial</li> </ul>		X			2019	1 diseñador 1 administrador 1 encargado de presupuestar				Director general de la empresa y administrador
<b>Se reconocen e identifican las necesidades de los clientes de manera clara</b>	Sondear los mercados para detectar y visualizar las necesidades insatisfechas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de sondeos realizados</li> <li>Número de necesidades detectadas</li> </ul>			X		2019	1 persona creativa				Director general de la empresa y administrador
<b>Aumenta el posicionamiento de la empresa dentro del mercado turístico, gastronómico y local</b>	En base a los resultados de los sondeos de mercado se desarrollarán acciones encaminadas a cubrir las necesidades y oportunidades detectadas. Se presupuesta y desarrolla una campaña publicitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de necesidades atendidas</li> <li>Campaña publicitaria aprobada y en marcha</li> </ul>			X	X	2019	1 encargado de ventas 1 encargado de realizar encuestas y recolectar datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>encuestas</li> <li>Revistas gastronómicas</li> </ul>			Director general de la empresa, administrador y encargado de ventas

**Línea estratégica 4: Rentabilidad relacionada a las ventas minoristas**

Criterios de éxito	Actividades	Indicadores	CRONOGRAMA POR TRIMESTRE				Año	RECURSOS				RESPONSABLES
			1re	2do	3ro	4to		HU	Mat.	\$	FF	
<b>Se inaugura una empacadora abierta para vender los productos y subproductos de manera minorista</b>	Terminar las instalaciones del espacio físico.	➤ Rentabilidad de las actividades de la empacadora abierta				X	2019	1 encargado de instalaciones	- 4 mesas - Instalaciones eléctricas - Letreros			Director general de la empresa y administrador
	Habilitar los permisos municipales.					X	2019	1 persona encargada de los tramites y permisos	- Copias e impresiones			Director general de la empresa y administrador
	Aumentan las funciones necesarias en el organigrama		X				2020	1 una persona encargada de ventas en la bodega	- Organigrama			Director general de la empresa y administrador
	Iniciar las operaciones de la empacadora abierta para el público minorista		X				2020	1 equipo de operaciones	- Uniformes	\$1,500		Director general de la empresa, administrador, encargado de ventas y reparto
<b>Aumenta el número de clientes minoristas</b>	Determinar el perfil de los clientes minoristas en base a su ubicación, intereses y necesidades	➤ Número de compradores minoristas incluidos en la cartera de clientes	X	X			2020	1 persona encargada de definir los perfiles de los clientes	- Encuestas			Director general de la empresa, administrador, encargado de ventas y reparto
	Inicia una campaña de promoción y ventas.		X	X			2020	1 equipo encargado de la campaña	- Impresiones - Redes sociales - Tarjetas	\$2,500		Director general de la empresa, administrador, encargado de ventas y reparto



**Línea estratégica 5: Gastos en conceptos de producción**

Criterios de éxito	Actividades	Indicadores	CRONOGRAMA POR TRIMESTRE				Año	RECURSOS				RESPONSABLES
			1re	2do	3ro	4to		HU	Mat.	\$	FF	
<b>Se sustituyen los insumos externos por insumos elaborados por SOJOL.</b>	Designar un área específica para la producción e investigación de insumos	➤ Cantidades de insumos sustituidos y elaborados				X	2019	1 encargado de la producción e investigación de insumos	- Estiercol - Melaza - Salvado de trigo - Tambos de 200 litros			Director general de la empresa, administrador general y jefes de producción
<b>Se reducen los gastos en conceptos de semillas</b>	Designar un área específica para la producción de semillas. Reducir el gasto en conceptos de semillas	➤ Porcentaje de reducción de gastos				X	2019	1 encargado de la producción de semillas	Semillas			Director general de la empresa, administrador general y jefes de producción
			X	X			2020	1 encargado de la producción de semillas	Registros de egresos			Director general de la empresa, administrador general y jefes de producción

**Línea estratégica 5: Vulnerabilidad por efectos ambientales como sequías, plagas, enfermedades e inestabilidades climáticas**

Criterios de éxito	Actividades	Indicadores	CRONOGRAMA POR TRIMESTRE				Año	RECURSOS				RESPONSABLES
			1re	2do	3ro	4to		HU	Mat.	\$	FF	
<b>Se reduce el riesgo de plagas y variables climáticas aumentando en un 50% la superficie de cultivos protegidos o bajo invernaderos.</b>	- Consolidar la empresa como cooperativa	Superficie de cultivos protegidos o bajo invernaderos				X	2019	1 encargado del proceso	Acta constitutiva			Director general de la empresa, administrador general y jefes de producción
	- Generar o acceder a fondos de financiamiento para invertir en agricultura protegida.	Superficie de cultivos protegidos o bajo invernaderos	X	X	X	X	2020	1 proyectista	Computadoras y oficinas			Director general de la empresa, administrador general y jefes de producción
	- Invertir en la renta de nuevos invernaderos	Superficie de cultivos protegidos o bajo invernaderos				X	2019	1 proyectista	Proyecto de inversión			Director general de la empresa, administrador general y jefes de producción
<b>Se estandarizan y vigilan todos los procesos productivos enfocados a reducir la vulnerabilidad</b>	Aplicar y evaluar estrategias productivas que reduzcan la vulnerabilidad	Manuales de procesos elaborados, aplicados y validados	X	X	X	X	2020	1 encargado de producción	Semillas de cultivos subutilizados			Director general de la empresa, administrador general y jefes de producción
	Estandarizar y vigilar todos los procesos productivos		X	X	X	X	2020	1 supervisor de procesos	Manuales y estándares			Director general de la empresa, y jefes de producción

## **7. Análisis de la experiencia y de los alcances**

El presente trabajo, representa el primer plan estratégico de SOJOL, por lo tanto, en él se establecen las líneas estratégicas que pretende desarrollar la empresa durante los próximos tres años, la cultura organizacional y una propuesta de organigrama. Vale la pena resaltar que la planeación estratégica es la primera función administrativa, lo cual representa el inicio de una gestión administrativa.

La empresa SOJOL se puede considerar como una microempresa ya que cumple con las características que describe la Secretaría de Economía de México (2010), es decir que cuenta con menos de 10 trabajadores y genera menos de 4 millones de pesos, lo que equivale a \$222, 223 dólares. Según la página oficial de esta Secretaría, el 95.2% de unidades económicas en México, son microempresas, generan el 45.6% del empleo, y contribuyen con 15% del valor agregado de la economía (Secretaría de Economía, 2010).

A pesar de que SOJOL es una microempresa, su modelo de negocio resulta interesante desde el punto de vista de la sostenibilidad, ya que los impactos positivos que genera desde el aspecto social están relacionados con el relevo generacional en la agricultura, debido a que la mayoría de los trabajadores de la empresa cuentan con una edad entre los 18 y 30 años. Por otro lado, la mayor parte de estos trabajadores pertenecen a grupos indígenas de la zona y finalmente la empresa les permite obtener ingresos estables y dignos cerca de sus hogares, con esto se reduce la migración de las poblaciones rurales a las zonas urbanas y turísticas, por ende, se reduce la pérdida de la identidad indígena.

A pesar de los aspectos positivos antes mencionados, los resultados muestran un punto sensible con respecto a los pagos de las cargas sociales, la empresa actualmente no asume los gastos de estos conceptos y los trabajadores carecen de un seguro médico, caja de ahorro entre otros beneficios.

En el aspecto ambiental se pudo encontrar que la empresa promueve el aprovechamiento de cultivos subutilizados, lo cual apoya al rescate de la agrobiodiversidad, sus prácticas agroecológicas reducen la contaminación por utilización de agroquímicos y favorecen la restauración del suelo a través de la implementación de compostas y materia orgánica en el suelo.

Desde el aspecto económico la empresa se puede considerar rentable, sin embargo, el margen de utilidades es bajo, lo cual hace un poco vulnerable al negocio.

## **8. Limitaciones de los resultados**

- Una de las principales limitantes para el presente plan estratégico es la capacidad de adopción por parte de la empresa, se requiere que la empresa logre integrar el plan estratégico y de acción como una herramienta que les ayude en la toma de decisiones.
- Por otro lado, debido a que la empresa no ha aplicado una gestión administrativa formal existe la posibilidad de que las líneas estratégicas no puedan ser evaluadas según los indicadores.
- La planeación propuesta en el trabajo carece de un análisis de sensibilidad, en el cual se pueda evaluar la viabilidad de los posibles escenarios, es decir que no se realizó un análisis financiero que sustente la viabilidad de algunas acciones o decisiones.

## **9. Conclusiones**

- Se logró realizar el análisis de la situación de la empresa desde un enfoque de la sostenibilidad, la integración de los pilares económicos, sociales y ambientales dentro del análisis, permitieron visibilizar que la empresa ya contaba con acciones acorde a los intereses de la sostenibilidad, sin embargo, hay otros aspectos que requieren acciones inmediatas.

Tal es el caso de la falta de presupuesto para cubrir las cargas sociales, las capacitaciones y acciones para el desarrollo de sus trabajadores. A pesar de estas falencias la empresa genera beneficios sociales y que se mencionan en el apartado de análisis y alcances de los resultados.

Desde el punto de vista ambiental, la empresa cuenta con la fortaleza de una producción de hortalizas agroecológicas, por lo tanto, el impacto ambiental es mínimo en comparación a las prácticas de la agricultura convencional. Por otro lado, esta fortaleza le otorga un valor diferenciado a la empresa y le permite acceder a un nicho de mercado específico.

Los análisis desde el aspecto económico reflejaron que la empresa actualmente es rentable, sin embargo, el margen de utilidad es bajo, lo cual podría poner en riesgo al negocio ya que los fondos de reinversión son bajos.

- A través de la definición de los elementos de la cultura organizacional bajo un enfoque de sostenibilidad, se logró establecer una propuesta de visión, misión y valores, los cuales no existían anteriormente, es decir que la empresa carecía de las declaratorias necesarias para brindarle una mayor orientación a la organización.

Con estas declaratorias la organización puede contar con una proyección más clara hacia el futuro que desea construir y la cual está plasmada en la visión, por otro lado, la misión le otorga a la empresa y a los empleados una idea más clara del porqué trabajan como grupo y que se supone que hacen.

La declaratoria de los valores le brinda una base a la organización para inculcar los principios de convivencia y relaciones, a través de estos valores la empresa delimita sus principios éticos y que al final se reflejan en sus actividades y tomas de decisiones.

- A través de la implementación del plan de acción, la empresa SOJOL será capaz de orientar sus decisiones, acciones y recursos de una manera más lógica y eficiente, con el fin de lograr alcanzar los objetivos planteados durante los primeros dos años, y que están en concordancia con la misión de la empresa.

## **10. Recomendaciones generales**

- Con el fin de lograr evaluar los alcances y el desarrollo del presente plan estratégico y plan de acción, se recomienda medir las variables propuestas y los resultados de cada acción de manera semestral, durante el periodo de 3 años.
- Se recomienda que el plan estratégico y el plan de acción se logren adecuar según las necesidades o imprevistos que pudieran surgir en la empresa, como por ejemplo las oportunidades de incursionar en nuevos mercados, el desarrollo de nuevas áreas dentro de la empresa, el cambio de responsabilidades o roles dentro de la organización, entre otros.
- La empresa deberá implementar y adoptar la planeación estratégica a la brevedad de lo posible, para ello se requiere realizar juntas grupales con el fin de comunicar las líneas estratégicas, las acciones a realizar y la asignación de responsables de cada acción, a la par se sugiere que el documento esté presente de manera física y accesible para los tomadores de decisiones.
- La empresa deberá realizar un análisis de sensibilidad tomando en cuenta los costos de las acciones y estrategias, con esto se esperaría que la empresa tuviera mayor claridad en la toma de decisiones desde la perspectiva financiera, es decir que a través de estos análisis la empresa podrá plantear diversos escenarios financieros basados en cambios de variables, como por ejemplo el aumento de puestos en la planilla, aumento de ingresos, reducción de gastos, gastos de operación en nuevas áreas de la empresa, entre otros.

## **11. Lecciones aprendidas**

- La vinculación tan profunda con la empresa puede mermar la subjetividad del trabajo.
- La planeación estratégica representa la primera función de la administración y por ende es la base de la gestión en la toma de decisiones.
- Las dinámicas en este tipo de empresas se dan de manera muy acelerada e imprevistas, por lo tanto, es indispensable que la planeación se pueda adaptar a dichos cambios.
- La planeación estratégica se relaciona fuertemente con la capacidad de razonamiento, análisis y ordenamiento de ideas, todas enfocadas en un gran objetivo y que se define en la visión de la empresa, esta capacidad requiere de cierto entrenamiento para poderse desarrollar y mejorar.

## 12. Referencias:

- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), 2017. Estudio sobre la contribución de la empresa a la agenda de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Resumen ejecutivo. Madrid, España. 64p.
- Aguilar J.; Martínez J.; Rendón R; Vaquero A.; (2011). Evolución del desarrollo tecnológico y recursos naturales en la agricultura mexicana. México: Mundi prensa.
- Augustine A; Karp N. 2016. El creciente apetito por los alimentos sostenibles. Consultado el 24 de nov. 2018. Disponible en: [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/10/161019\\_SustainableFood\\_esp.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/10/161019_SustainableFood_esp.pdf)
- Belez F.M.; Peattie K; Galí J, M. 2013 Marketing de sostenibilidad. Ed. act. España. Profit. pg. 291.
- Bertels, Stephanie. (2010). Embedding sustainability in organizational culture (en línea, sitio web). A systematic review of the body of knowledge. Consultado el 29 de oct. 2018. Disponible en: <https://nbs.net/p/systematic-review-organizational-culture-c19ebd3b-51ff-4c61-865d-9ec4f3154a8f>
- Bolis I.; Brunoro C.; Sznelwa L.; 2016. Work for sustainability: Case studies of Brazilian companies. Applied Ergonomics
- Chávez J.; Ibarra J.; 2016. Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Vol. 18 (1), 138 – 158.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). El del modelo de Negocio en la captura de valor a partir de la innovación: las pruebas de la tecnología de empresas spin-off de Xerox Corporation. *Industrial and Corporate Change*, 529-555.
- Coneval (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social) 2012. Informe de pobreza y evaluación en el estado de Quintana Roo 2012 (en línea). Consultado el 19 de nov. 2018. Disponible en: [https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Quintana\\_Roo/principa/23informe2012.pdf](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Quintana_Roo/principa/23informe2012.pdf)
- Denison D.; Haaland, S.; Goelzer, P.; (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? En J. Osland (Ed.), *Advances in Global Leadership* (3) (pp. 205–227). West Yorkshire: Emerald Group Publishing Limited.

- El economista, 2018. Tulum, posible zona turística sustentable. Consultado el 18 de nov 2018. Disponible en: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Tulum-posible-zona-turistica-sustentable-20180918-0163.html>
- FAO. 1992. Herramientas para la comunidad. conceptos, métodos y herramientas para el diagnóstico, seguimiento y la evaluación participativos en el desarrollo forestal comunitario. manual de campo № 2. Consultado el 28 de oct. de 2018. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/007/x9996s/x9996s02.htm>
- FAO. 2018. Apoyo en materia de políticas y gobernanza. Consultado el 19 de nov. Disponible en: <http://www.fao.org/policy-support/policy-themes/sustainable-agribusiness-food-value-chains/es/>
- Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Ecológica, IFOAM (2005), Los principios de la agricultura orgánica. Consultado el 23 de nov. Del 2018. Disponible en: [https://www.ifoam.bio/sites/default/files/poa\\_spanish\\_web.pdf](https://www.ifoam.bio/sites/default/files/poa_spanish_web.pdf)
- FiBL y IFOAM. (2017). Organic world: Global organic farming statistics and news. Suiza.
- Gobierno de Quintana Roo 2017. Reporte anual de turismo Quintana Roo 2017. Consultado el 18 de nov. De 2018. Disponible en: <http://caribemexicano.travel/ARCHIVOS/REPORTE%20TURISMO%202017.pdf>
- Gómez L; Manuel A.; Gómez C.; Schwentesius R. 2001. Desafíos de la agricultura orgánica. Certificación y comercialización, Mundi Prensa Universidad Autónoma Chapingo, tercera edición, México, 224 p.
- H. Ayuntamiento de Tulum. 2013. Plan Municipal de Desarrollo de Tulum 2013-2016 (en línea). 164 p. Consultado 27 nov. 2018. Disponible en: <http://www.tulum.gob.mx/Pdfs/PLAN%20MUNICIPAL%20DE%20DESARROLLO%20DE%20TULUM%202013-2016.pdf>
- Imbach, A.C. 2016. Planificación Estratégica Participativa: Conceptos y metodología. Turrialba, Costa Rica. Geolatina Ediciones.
- Instituto Interamericano De Cooperación Para la Agricultura, IICA, 2010. Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria en América Latina y el Caribe. Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica. Ed. act. San José C.R.
- Jansen, W; Steenbakkens, W; Jägers, H; 2007. New Business Models for the Knowledge Economy. Abingdon, Oxon. GBR: Ashgate Publishing Group.







- KPMG 2018. Encuesta Desarrollo sostenible en México 2018. Consultado el 23 de nov. de 2018. Disponible en: <https://home.kpmg.com/mx/es/home/tendencias/2018/02/encuesta-desarrollo-sostenible-en-mexico-2018.html>
- La jornada. Agricultura orgánica y mercados solidarios, nueva cultura en ascenso; el reto: la regulación. Consultado el 20 de nov. Del 2018. Disponible en: <https://www.jornada.com.mx/2016/07/16/cam-cultura.html>
- Ley general del equilibrio ecológico y la protección al ambiente. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de enero de 1988. Texto vigente Última reforma publicada DOF 05-06-2018. Consultado en línea el 28 de oct. el 2018. Disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/148\\_050618.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/148_050618.pdf)
- Malik M. 2015. Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. *Journal of Business Ethics*, vol. 127. 419-438p.
- Martínez Salazar, G., & Oaxaca Torres, J., & Guerra Martínez, R. (2011). Productos orgánicos; agronegocio exitoso en México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 28, 503-513p.
- Mintzberg H.; y Waters J.; (2005). *Researching the Formation of Strategies: The History of Canadian Lady*. Editorial Diaz de Santos. España.
- Olarte Calsina, Saúl, 2012. Un nuevo paradigma de agronegocio sostenible, análisis y propuesta teórica. *Agroalimentaria*.18(35):31-42. Consultado el 1 jun. de 2018. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199224435004>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). 2015, Informe del Comité Intergubernamental de Expertos en Financiación para el Desarrollo Sostenible, Nueva York, Naciones Unidas. Consultado el 8 de abr. de 2018. Disponible en: [http://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2015/03/ICESDF\\_sp.pdf](http://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2015/03/ICESDF_sp.pdf).
- Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011. *Generación de Modelos de Negocio*. Nueva Jersey. Estados Unidos. Deusto. 285 P.
- Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2015. *Diseñando la propuesta de valor*. Ed. act. New Jersey, Estados Unidos, 272 p.
- Pech Martines, V., Aguilar Valdés A., 2004. *Administración de empresas agropecuarias: los agronegocios en el siglo XXI*. Ed. act. Mérida Yucatán México. UADY. 239 p.

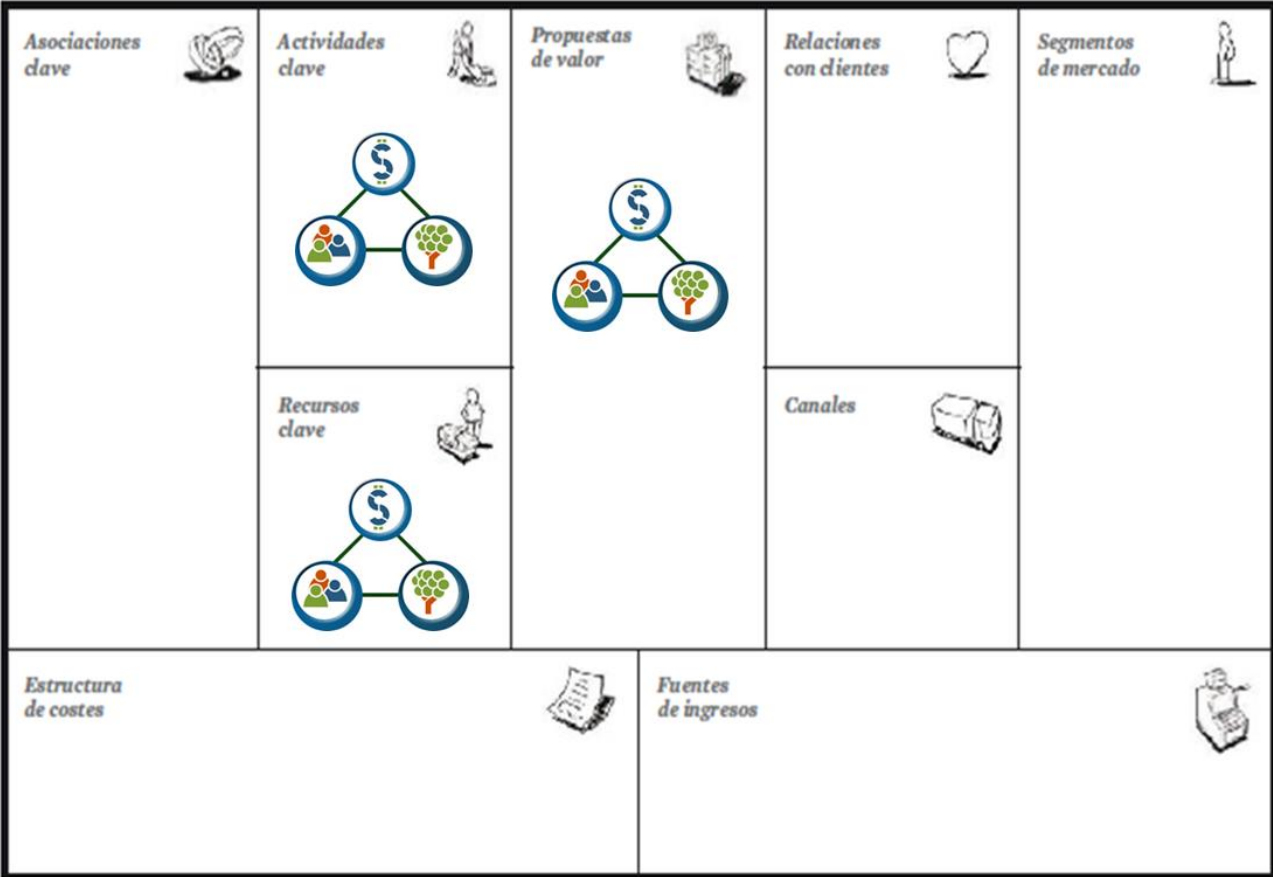
- Ponce Talancón, H. 2007. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología (en línea) Consultado el 28 de octubre de 2018. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Remacha Marta, 2017. Empresa y objetivos de desarrollo sostenible (en línea). Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa. 24 p. Consultado 17 jun. 2015. Disponible en: <https://media.iese.edu/upload/ST0438.pdf>
- SDG Compass. 2016. La guía para la acción empresarial en los ODS. Consultado el 20 de nov. De 2018. Disponible en: [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG\\_Compass\\_Spanish-one-pager-view.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf)
- Secretaria de Economía, 2010. Microempresas (en línea, sitio web). Consultado en línea el 1 de julio de 2019 <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>
- Soruco F. 2017. Planificación Estratégica con enfoque en los Agronegocios. Revista de la Carrera de Ingeniería Agronómica. 3(3):885-893.
- Valle A.; Niebles W.; 2017. Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia
- Velázquez Álvarez L.V; Vargas Hernández J.G. 2012. La sustentabilidad como modelo de desarrollo responsable y competitivo. Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente. (11): 97-107. Consultado el 1 jun. de 2018. Disponible en: <http://www.redalyc.org/revista.oa?id=2311>
- World Commission on Environment and Development (WCED), 1987. Our Common Future (The Brundtland Report), Oxford University Press.

### 13. Anexos

**Anexo: 1 matriz del análisis FODA con modificaciones para el análisis de los aspectos sostenibles (social, económico y ambiental)**

<p style="text-align: center;">Factores externos</p> <p>Factores internos</p>	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> </ol> 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> </ol> 
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> </ol> 	<p>F / O Estrategias</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> </ol>	<p>F / A Estrategias</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.</li> <li>4.</li> </ol>
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> </ol> 	<p>D / O Estrategias</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5.</li> <li>6.</li> </ol>	<p>D / A Estrategias</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7.</li> <li>8.</li> </ol>

**Anexo 2. Lienzo canvas con modificaciones para el análisis de sostenibilidad (Osterwalder y Pigneur 2011).**



**Anexo 3. Resumen de las áreas, líneas estratégicas y su relación con los resultados.**

Área	Línea estratégica	Relación con los resultados del diagnóstico	Aspectos de la sostenibilidad

**Anexo 4. Matriz del plan de estratégico.**

Línea estratégica No. 7: Diversificación de cultivos y productos						
Tema clave; Diversificación						
Criterios de éxito	Actividad	Indicador	Periodo			Responsable
			Año 1	Año 2	Año 3	
	➤	➤				

**Matriz del plan de acción:**

Línea estratégica:												
Criterios de éxito	Actividades	Indicadores	CRONOGRAMA POR TRIMESTRE				Año	RECURSOS				RESPONSABLES
			1re	2do	3ro	4to		HU	Mat.	\$	FF	

**Fotografías:**



Producción de *micro greens* bajo invernaderos ubicado en Macario Gómez



Producción de hortalizas especiales bajo invernaderos



Proceso de integración a la empresa a través de la participación en las labores cotidianas y desde diversos puestos



Taller participativo para la elaboración del análisis FODA y el lienzo canvas



Participación del equipo durante los talleres



Proceso de empaque y selección de productos