



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO
DE MÉXICO.
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN**



**“EMPRESA SOCIAL Y EMPRENDIMIENTO SOCIO PRODUCTIVO.
UNA ALTERNATIVA PARA EL FOMENTO DEL DEPORTE EN
NIÑOS ECONÓMICAMENTE VULNERABLES (TOLUCA, 2017)”**

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

PRESENTAN:

ALBERTO ISAAC MENDOZA ENCARNACIÓN.
DANIEL MANJARREZ HERNÁNDEZ.

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. EN A. PATRICIA MERCADO SALGADO.

REVISORAS:

DRA. EN C. ED. MARÍA DEL CARMEN HERNÁNDEZ SILVA
DRA. EN A. MIDIAM MARIANA MALDONADO MARTÍNEZ

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO, MAYO 2018.

Ubuntu

Proverbio africano

DEDICATORIAS

A mi madre Luisa Hernández que ha sido parte fundamental de mi vida, que me ha procurado desde mi existencia, por el amor incondicional que me ha brindado y ser lo que hasta ahora soy. ¡Gracias Má!

A mi padre Marcos Manjarrez que siempre estuvo detrás de mí motivándome, apoyándome. Gracias por los consejos que me has dado, por el cariño y amor. Agradezco que me hayas heredado tu mayor virtud, la constancia.

De igual manera esto está dedicado a mis hermanos, David y Paty, que me han dado ejemplo de su constancia en el estudio, espero que yo haya sido un ejemplo para cada uno, que esta tesis sea un motivante en sus vidas personales y profesionales.

A todos mis amigos que fueron parte de este proceso, por estar en mis mejores y peores etapas porque con sus consejos supe salir adelante. A ti compadre, Beto, porque has sido mi mejor consejero y mi mejor amigo, a seguir adelante con nuestros nuevos proyectos. A mis suegros, Monchis, Mat y Fa, gracias por el apoyo y el cariño en estos años, fueron parte importante de esto. A la familia Manjarrez Hernández, por su apoyo y sus palabras de motivación.

A mi asesora, la Dra. Paty Mercado, por guiarnos, porque sin su ayuda, este proyecto no sería realidad.

Sé que cuando seas grande leerás estas palabras Rodrigo, has sido mi motor de vida, mi alegría y mis ganas de superarme. ¡Te amo infinitamente hijo mío!

Por último, te quiero decir Brenda, que, con tus palabras, tu paciencia, el cariño y amor que me has dado soy lo que soy ahora, toda la vida te agradeceré estar conmigo en esta etapa, solo recuerda mis éxitos son los nuestros, todo el resto de la vida seré tu máximo apoyo como lo has sido conmigo. Ahora te puedo decir con orgullo ¡Lo logramos!

Daniel Manjarrez Hernández

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I. EMPRESA SOCIAL COMO NUEVO TERRENO PARA EL EMPREDIMIENTO SOCIAL	1
1.1. Surgimiento	2
1.2. La economía social como marco de la empresa social.....	6
1.3. Definición, características y beneficios de la empresa social.....	7
1.4. Diferencias entre empresa social y organizaciones sin fines de lucro	11
1.5. Emprendimiento social y perfil del emprendedor social	14
1.6. Empresa, emprendimiento y emprendedores sociales	17
1.6.1. Factores de surgimiento	17
1.6.2. Filosofía y motivación	18
1.6.3. Principios	20
1.7. Casos de éxito: del Banco Grameen a empresas sociales mexicanas	24
CAPÍTULO II. VULNERABILIDAD ECONÓMICA – SOCIAL Y DEPORTE COMO ALTERNATIVA PARA SU COMBATE	29
2.1 Vulnerabilidad económica y social	30
2.1.1 Pobreza extrema.....	30
2.1.2. Problemáticas que afrontan los niños en situación de pobreza	33
2.1.3. Niños de la calle.....	34
2.1.4. Estadísticas mundiales y en México.	36
2.1.5. Vulnerabilidad económica infantil en el Estado de México.	39
2.1.6. Instituciones que apoyan a la población social y económicamente vulnerables	43
2.2. Deporte	45
2.2.1. Conceptualización y efectos positivos	45
2.2.2. El deporte en México como fenómeno social	46

2.2.4. Instituciones que apoyan al deporte en México	51
CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MÉTODO DE TRABAJO	53
3.1. Definición del fenómeno de interés y pregunta de investigación	53
3.2. Justificación.....	54
3.3. Objetivos de la investigación.....	56
3.4. Método de trabajo	57
3.4.1. Tipo de investigación	57
3.4.2. Diseño de investigación	57
3.5. Sobre proyectos de inversión y el Método canvas	58
CAPÍTULO IV. EMPRESA SOCIAL, CENTRO PARA EL FOMENTO DEL DEPORTE INFANTIL EN NIÑOS ECONÓMICAMENTE VULNERABLES	67
4.1. Resumen ejecutivo.....	67
4.2. Estudio comercial.....	69
4.2.1. Segmentos objetivo: beneficiarios y consumidores primarios.....	69
4.2.2. Propuesta para la generación de valor	73
4.2.3. Desarrollo de la ventaja competitiva	74
4.2.5. Canales, relación con los beneficiarios/consumidores y estrategia de mercadotecnia	80
4.3. Estudio técnico.....	84
4.3.1. Productos y propuesta de valor	84
4.3.2. Actividades clave	85
4.3.3. Recursos clave	86
4.4. Estudio administrativo	87
4.4.1. Enfoque de empresa social y tipo de intervención.....	87
4.4.2. Organización.....	91
4.4.3. Estructura legal	95
4.4.5. Medición del impacto	96
4.5. Estudio financiero.....	97
4.5.1. Fuentes de ingresos	97
4.5.2. Estructura de costos	100
4.5.3. Evaluación financiera.....	103
CONCLUSIONES.....	107
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	119

Anexo A. Encuesta aplicada a jóvenes millennials sobre su preferencia en los productos y servicios de Cuahuatl.....	119
Anexo B. Resultados de la encuesta	120
Anexo C. Soporte de la información financiera	124

ÍNDICE DE FIGURAS

1.1.	Teorías de la responsabilidad social empresarial.....	3
1.2.	Diferencias entre la RSE y la empresa social.....	4
1.3.	Diferencias entre la escuela de ingreso generado y la escuela de innovación social.....	9
2.1.	Situación escolar y laboral en niños entre 6 y 17 años.....	34
2.2.	Tasa de pobreza extrema.....	36
2.3.	Evolución de la línea de bienestar mínimo.....	37
2.4.	Indicadores de pobreza en el Estado de México.....	37
2.5.	Características de la población que vive en situación de pobreza en el Estado de México.....	40
2.6.	Círculo de pobreza.....	42
2.7.	Población mexicana que practica algún deporte	45
2.8.	Deportes en México y su porcentaje de aficionados	46
2.9.	Condición de actividad físico-deportiva por nivel de instrucción ...	47
2.10.	Enseñanzas del deporte.....	48
3.1.	Etapas para el desarrollo de un proyecto de inversión.....	57
3.2.	Temas de un plan de negocios y estudios de un proyecto de inversión.....	60
3.3.	Modelo canvas para la empresa social.....	62
3.4.	Modelo canvas para la empresa social ACRE.....	63
3.5.	Canvas para la propuesta de valor.....	64
3.6.	Relación entre el plan de negocios canvas para la empresa social y el lienzo de la propuesta de valor con los estudios del proyecto de inversión.....	65
4.1.	Habitantes de Toluca que pertenecen a la generación Millennial...	69
4.2.	Características que buscan los Millennials en las empresas.....	70
4.3.	Millennials y ejercicio.....	70
4.4.	Segmentos objetivo de Cuahuítl: beneficiarios y consumidores primarios	71
4.5.	Análisis VRIN para Cuahuítl.....	73

4.6.	Segmentos de la industria del deporte en Norteamérica.....	76
4.7.	Análisis de la competencia.....	77
4.8.	Pirámide de marca.....	80
4.9.	Logotipo y colores oficiales de Cuahuatl.....	81
4.10.	Portafolio de productos	82
4.11.	Análisis de deportes olímpicos para Cuahuatl	84
4.12.	Análisis de los stakeholders	89
4.13.	Organigrama de Cuahuatl.....	91
4.14.	Resumen de actividades por puesto con impacto en la misión social de Cuahuatl	92
4.15	Modelo lógico de Cuahuatl.....	95
4.16	Relación de las fuentes de ingreso del Centro Cuahuatl.....	95
4.17	Ingresos por concepto de capacitación deportiva.....	96
4.18	Ingresos por venta de productos oficiales.....	97
4.19	Ingresos por concepto de convenios de patrocinio.....	98
4.20	Proyección de ventas.....	98
4.21	Presupuesto de inversiones.....	99
4.22	Presupuesto de costo de ventas.....	100
4.23	Costos de capacitación deportiva a niños económicamente vulnerables.....	101
4.24	Estado de resultados proyectado.....	102
4.25	Balance general proyectado.....	103
4.26	Flujos de efectivo y tiempo de recuperación de la inversión.....	104

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se refiere a la empresa social, sus características, sus actores y factores que dan pie a su existencia, con la finalidad de identificar su viabilidad en el combate a la pobreza y sufrimiento de niños ¹ que viven en condiciones de vulnerabilidad económica.

Con la finalidad de comprobar dicha viabilidad como alternativa para el combate a los efectos negativos de la pobreza en los niños, se ha desarrollado un proyecto de inversión para la creación de una empresa social basada en el fomento del deporte y la cultura del olimpismo en este sector vulnerable.

Esta investigación también aborda el emprendimiento social por el interés de identificar el rol del universitario en las alternativas de solución para el combate a las problemáticas que enfrentan los grupos sociales más vulnerables y, específicamente, su aplicabilidad en el contexto local.

Por otra parte, las herramientas y técnicas desarrolladas para maximizar las utilidades económicas de la empresa capitalista, las enfocamos ahora en la generación de un beneficio social. En particular, nos interesamos en estudiar los aspectos económico, social y cultural que propicia la aparición, sobrevivencia y crecimiento de la empresa social.

¹ De acuerdo con la Real Academia Española (2005), es permitido hacer uso del genérico masculino para designar a todos los individuos pertenecientes a la misma clase sin importar su género, por lo que en adelante se utilizará el término *niños* para designar a todos los beneficiarios del proyecto sin importar su género.

En el ámbito profesional de la administración, nuestro ginterés versó en partir de un modelo para la creación de proyectos de inversión enfocado a la generación de empresas sociales.

La investigación fue cualitativa y cuantitativa. Se basó en la revisión de la literatura existente sobre tres temáticas: empresa social, pobreza y deporte, lo cual sirvió como soporte para la elaboración del plan de negocios para la creación de una empresa social que fomente el deporte en niños económicamente vulnerables en el municipio de Toluca.

En cuanto al contenido del presente documento, en el capítulo I se presentan los antecedentes, características y beneficios de la empresa social, así como de las aportaciones que diferentes autores han realizado sobre el tema, con la finalidad de ofrecer una perspectiva más clara sobre un tipo de organización que es relativamente nuevo en nuestro país.

En el capítulo II se ofrece un panorama de la pobreza, así como las convenciones internacionales, los rangos de ingreso para evaluar la vulnerabilidad económica, su tipología y efectos en el ser humano, particularmente en la niñez.

En el capítulo III se estudia el deporte y sus estadísticas en México, así como sus beneficios dentro de un contexto de pobreza, con la finalidad de sentar las bases para que en el capítulo IV se genere el proyecto de inversión para la empresa social que busca combatir los efectos de la pobreza a través de la enseñanza, fomento y práctica del deporte en niños económicamente vulnerables.

Toluca de Lerdo, mayo 2018.

CAPÍTULO I. EMPRESA SOCIAL COMO NUEVO TERRENO PARA EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

La empresa social no puede ser entendida sin considerar, en primera instancia el emprendimiento que surge como parte de un proceso de innovación social, es decir, como una de las iniciativas que buscan eliminar las causas del sufrimiento humano por encima de la búsqueda del lucro personal.

El emprendedor social se identifica con valores y objetivos específicos, comprende que el beneficio personal no se puede colocar por encima de su entorno, se sabe integrante de un sistema en el que el sufrimiento de una de sus partes lleva implícito el deterioro de las demás.

El emprendedor social es un ser complejo, un ente capaz de cambiar el mundo, lo que hace interesante el análisis de su visión empresarial, y el deber que tienen emprendedor y empresa social con la sociedad dentro de la cual habitan.

Como una de las más recientes formas de organización, la empresa social y el emprendimiento social, representan un reto para su estudio. Los especialistas aún no han encontrado puntos de acuerdo para una definición, por lo que pueden variar de autor a autor. En este capítulo se ofrecen los elementos históricos, económicos e ideológicos que se han desarrollado y han dado pie para su existencia. Posteriormente, a partir de su identificación y análisis, se presentan algunos casos en nuestro país.

1.1. Surgimiento

La creación de la empresa social surge como resultado de un proceso de continua transformación de las prácticas empresariales, el cual comienza con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y ubica a la empresa social como un fenómeno de segundo nivel (Frankel y Bromberger, 2013). Una vez que se observaron los beneficios de la RSE², surge una nueva corriente de pensamiento que plantea la existencia de organizaciones cuya primacía no es el lucro, sino la persecución de beneficios sociales, en un marco de auto sostenibilidad.

La RSE puede ser considerada, por las empresas capitalistas, como la generación, impulso y desarrollo de actores clave e iniciativas de innovación social (Volkman, Tokarski y Ernst, 2012). Sin embargo, está ausente el motivante para que las empresas se involucren en prácticas de RSE. Ante ello, Micheline (2012) sostiene que al desarrollar estrategias para el cuidado de la sociedad y el ambiente que les rodea, se promueve el desarrollo de la organización, generando ganancias y creando nuevas oportunidades de negocio.

Mills-Scofield en su artículo “Toda empresa es (o debería ser) una empresa social” (2013), sostiene que el afán con el que fueron creadas las empresas convencionales fue para servir a la sociedad, posteriormente se desvirtuó esta característica, pero en realidad la empresa social siempre ha existido.

La orientación de las empresas hacia el cuidado de su contexto social, económico, legal y técnico ha sufrido duras críticas. Como lo comenta Barrera (2007, p. 67): “algunos críticos la consideran una moda pasajera, a través de la cual la ética de negocios se interpreta como medio para alcanzar los fines económicos”. Lundöstrom et al (2014) señalan que las críticas se derivan de su uso para ocultar los beneficios económicos y el impacto negativo que está causando la organización en el ámbito social o ambiental.

² La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa. Es una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras (Cajiga, 2013).

Es decir, las empresas recurren a distintivos de RSE no por una firme convicción de que el beneficio social y ambiental sea necesario, sino para mejorar su imagen corporativa frente a la sociedad, lo que también ayuda a incrementar el número de consumidores comprometidos con el cuidado del ambiente, lo que ha dado pie a diferentes teorías en torno a la RSE (Figura 1.1)

Figura 1.1. Teorías de la responsabilidad social empresarial

Teorías instrumentales	Teoría política	Teoría ética	Teoría integradora
Las empresas hacen uso de la RSE para incrementar sus ganancias	La organización comprende que es una fuerza dentro de la sociedad y por ello se conduce con responsabilidad	Busca obtener "legitimidad social" al ofrecer soluciones a las problemáticas sociales que ha identificado	Al comprender que está involucrada con la sociedad, la empresa busca ser un agente positivo como una "acción correcta"

Fuente: Elaboración propia con información de Barrera (2007)

Las diferencias entre la RSE y la empresa social son diversas (Figura 1.2). Resalta que la empresa social es creada con la finalidad de generar un impacto social positivo, y aunque debe tener alguna actividad económica para poder sostener sus actividades, la generación de beneficio económico no es su objetivo sino una de las herramientas para llegar a él. Por su parte, las prácticas de RSE se originan en empresas ya constituidas y cuyo objetivo principal es la maximización de utilidades. Las empresas socialmente responsables se reconocen parte de una sociedad y buscan apoyarla, pero sin ser esa su misión principal. Por ello, llega a considerarse a la empresa social como el segundo paso de la RSE

La empresa social es un fenómeno nuevo que surge en las últimas décadas del siglo XX. El origen del nombre es claro, al igual que el primer caso de emprendimiento social que surge en el mundo, pero se le reconoce generalmente a Bill Drayton la creación del término emprendimiento social (*social entrepreneurship*) en la década de 1980 (Grove y Berg, 2014). Se trata de un concepto nuevo que, si bien ha logrado generar una ola de cambio dentro de la sociedad, aún se encuentra en sus primeras etapas.

Figura 1.2. Diferencias entre la RSE y la empresa social

Responsabilidad Social Corporativa	Empresa Social
Comparte las utilidades.	No busca dividendos.
La empresa está orientada a maximizar sus utilidades.	La empresa busca maximizar el beneficio social.
Se manejan proyectos sociales involucrados con las estrategias generales de la compañía.	Los problemas que se afrontan se basan en el reconocimiento de problemáticas sociales.
Enfocado en la satisfacción de los inversionistas y la sociedad en general.	Enfocado en los más necesitados o en situaciones de mayor urgencia y desventaja.
Soluciones temporales a problemas sociales que no son sostenibles en el largo plazo.	Soluciones encaminadas a generar una consecuencia permanente.
Se destina una pequeña parte de las ganancias para apoyar campañas de sustentabilidad.	Recauda sus propios fondos.
Puede existir una resistencia por parte de los fundadores o inversionistas en dedicar parte de las ganancias para aliviar problemáticas sociales.	Los inversionistas y los emprendedores sociales ofrecen un soporte total para colocar las ganancias en la persecución del beneficio social.

Fuente: Saatci y Urper, 2015, pág. 64

La primera vez que la empresa social y el emprendimiento social son abordados como campo de estudio desde las disciplinas económico-administrativas fue a finales de la década de 1990 por J. Gregory Dees (Grove y Berg, 2014), lo que se ve reforzado por la primera aparición de la empresa social dentro del marco jurídico cuando el parlamento italiano reconoce la existencia del corporativo social. Esto sucede después de un año que fuese creada la revista periódica *Impresa Sociale* (Empresa Social), pionera dentro del emprendimiento social (Lundöstrom et al, 2014).

La empresa social surge cuando se observa que las formas en que las entidades privadas y el gobierno se organizan no responden a la necesidad de crear un cambio en la sociedad que presente efectos positivos para los grupos más vulnerables.

El capitalismo ha contribuido a la creación de la empresa social, ya que gracias a una “falla fundamental en el modelo teórico” (Yunus, 2010), se han creado organizaciones enfocadas principalmente en maximizar los beneficios económicos, dejando de lado el cuidado de la sociedad y medio ambiente en los que desarrollan sus operaciones, situación que llevada al extremo ha contribuido al aumento del sufrimiento humano.

Otros modelos económicos no muestran una diferencia mayor, pues en ellos es el Estado quien controla la economía (Yunus, 2010), no permitiendo estos modelos el surgimiento de emprendimiento social.

Para que la empresa social exista, se requiere de un modelo de economía abierta que fomente la libertad de expresión y competencia. Es así como puede afrontar los problemas sociales más demandantes utilizando estrategias desarrolladas por sus contrapartes con finalidad lucrativa, lo que conlleva un proceso de mejora continua y la generación de recursos económicos para abarcar cada vez más grupos vulnerables.

Bornstein (citado en Grove y Berg, 2014) identifica los cambios que se tuvieron que dar para hacer posible este fenómeno y los factores que han permitido el surgimiento de la empresa social.

- Incremento global en la prosperidad. Cada vez son más los países que se encuentran en vías de desarrollo y con el objetivo de dejar atrás la pobreza, lo que otorga a sus sociedades la motivación y el capital necesarios para la formulación e implementación de empresas sociales.
- Incremento en el número de sociedades democráticas y semidemocráticas. La empresa social requiere de un sistema de gobierno que permita la economía abierta, actuando como marco regulatorio para las organizaciones, pero permitiéndoles crecer y aprender, características que se ven reflejadas dentro de la democracia en la que se le otorga el poder al pueblo, en contra de sistemas autoritarios o dictaduras en las que pocas personas manejan todos los asuntos del Estado, incluyendo la economía.
- Proliferación de nuevos medios de comunicación. Con las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), se habla de una comunidad interconectada, que conoce las características del sufrimiento de sus contrapartes y que, al ser testigos de ello, buscan generar una red de conexiones que le den solución a las problemáticas más apremiantes. El mundo se encuentra en una etapa de interconexión nunca antes visto, lo que le permite a los individuos el acceso a información sin precedentes (Frankel y Bromberger, 2013), generando una mayor

conciencia de las problemáticas que afrontan los grupos que sufren alguna vulnerabilidad.

- Incremento en los niveles de acceso a la educación formal. Refleja un aumento en los niveles de conciencia que tienen los individuos ante la problemática que afrontan sus pares, además de otorgarles las herramientas teóricas y prácticas necesarias para la implementación de un plan de acción que les permita erradicarlas.

1.2. La economía social como marco de la empresa social en México

Acorde al artículo 3° de la Ley de la Economía Social y Solidaria (2012), se entiende por economía social a las “relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando el trabajo y al ser humano, conformados y administrados de forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan, en concordancia con los términos que establece la presente ley”.

Son seis las características básicas de este tipo de economía en México: 1) asociación; 2) solidaridad; 3) cooperación; 4) reciprocidad; 5) orientado a la satisfacción de necesidades; y, 6) preponderancia del ser humano. Las primeras cuatro están relacionadas con la búsqueda del bienestar de toda la comunidad, a través de modelos de apoyo y ayuda para aquellos que sufren y se encuentran en situación de desventaja social. La quinta característica, que marca la orientación hacia la satisfacción de las necesidades, se entiende como la finalidad de la empresa social, que busca eliminar las causas que generan sufrimiento para una comunidad o grupo social.

Como parte de la economía social, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos dentro del artículo 25, párrafo octavo, señala que

“La ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social: de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios”.

Al incluir en la Constitución el apoyo que le debe otorgar el Estado al desarrollo de la actividad económica del sector social, se reconoce la importancia del papel de las empresas sociales en el desarrollo del país.

Para garantizar el apoyo al desarrollo del sector, la Cámara de Diputados del H. Consejo de la Unión promulgó en 2012 la Ley de Economía Social y Solidaria (LESS), que tiene como objetivo establecer los mecanismos que permitan la difusión, fortalecimiento y promoción de la empresa social.

Con el objetivo de crear un organismo que ayude al gobierno en el fomento y desarrollo de la empresa social, en el artículo 13 de la LESS, se crea el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) como órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social que busca consolidar al sector como uno de los pilares de desarrollo económico en el país a través de la participación, capacitación, investigación, difusión y apoyo a proyectos productivos.

Como agente de la economía social, la empresa social abandera los principios de solidaridad y ayuda mutua, lo que representa la cooperación y la reciprocidad. Está orientada a la satisfacción de las necesidades que tiene un grupo vulnerable, pues la empresa social se enfoca en las personas que sufren pobreza.

1.3. Definición, características y beneficios de la empresa social

La empresa social es un fenómeno económico y cultural con un origen relativamente nuevo, sus primeros ejemplos se observan a partir de la segunda mitad del siglo XX, siendo el más representativo el Banco Grameen, fundado por Muhammad Yunus en Bangladesh durante la década de 1970 (Yunus, 2010).

El objetivo de la empresa social es la generación de un cambio social autosostenible económicamente (Frankel y Bromberger, 2013). A través del uso de actividades de mercado, como la venta de un bien o el ofrecimiento de un servicio, genera un cambio positivo. A pesar de su característica como organización autosostenible, la empresa social no busca incrementar sus utilidades ni generar y acumular riqueza (Volkman, Tokarski y Ernst, 2012), por lo que todos los beneficios económicos que se tengan de ella se utilizan para incrementar el número de personas a las que apoya y su rango de alcance.

La justificación de su existencia es el servicio a una misión social (Weber, 2008), a través de un enfoque de apoyo y colaboración con los sectores más desprotegidos dentro de una sociedad. Se enfoca a ofrecer no un beneficio económico para los inversionistas o los fundadores, sino un beneficio social para los consumidores a los que busca asistir, de manera que contribuya a aliviar las situaciones que dan pauta a la existencia de sufrimiento dentro de determinado sector.

Dentro del contexto de empresa social, se han detectado dos escuelas de pensamiento: la de ingreso generado (*earned income*) y la de innovación social (*social innovations*). Aunque ambas presentan el objetivo de generar un beneficio social, difieren en cuanto a su origen y forma de organización (Defourny y Nissens, 2010) (Figura 1.3).

La principal diferencia de la empresa social frente a la organización capitalista radica en el objetivo final: la generación de beneficios sociales y no meramente económicos. Esto es, la empresa social tiene como misión la creación y maximización de un “beneficio social” (Poff y Michalos, 2014) como parte de su modelo de negocio.

Lundöstrom et al (2014) y Grove y Berg (2014) sostienen que la médula de una empresa social son las metas y valores sociales. La empresa social coloca, antes que nada, al ser humano, particularmente a los que viven en desventajas sociales y propensos a experimentar sufrimiento; persigue la erradicación de las condiciones que generan sufrimiento entre las personas. Por ello, sus valores deben estar alineados hacia las personas y la persecución de un beneficio para ellas.

A través de sus actividades económicas, la empresa social es parte de un movimiento que busca el impacto social positivo (Grove y Berg, 2014) y no la generación de ganancias ni para la misma empresa ni para sus inversionistas, puesto que, aunque recuperarán su aportación al capital, no obtendrán ni utilidades ni dividendos económicos como parte de dicha aportación. Se puede entender como un negocio con propósito (Cabrera, 2014) puesto que utiliza herramientas que han sido desarrolladas para las organizaciones con carácter económico, pero dándoles un uso orientado a la creación de oportunidades y generación de igualdad en las diferentes dimensiones presentes y futuras del ser humano.

Figura 1.3. Diferencias entre la escuela de ingreso generado y la escuela de innovación social

	Ingreso Generado	Innovación Social
Primera aparición	Antes de la Primera Guerra Mundial en Europa.	Fundación de Estados Unidos.
Problemática social que dio pie a su surgimiento	Europa enfrentaba altas tasas de desempleo, por lo que surgieron organizaciones con la finalidad de otorgar empleo y aptitudes a la población desempleada.	El Gobierno comenzó a tener problemas para responder a las necesidades de su población. Ante ello, retiró fondos destinados a organizaciones de caridad, surgiendo fundaciones que se encargaron de ello.
Forma de Organización	Cooperativas.	Fundaciones.
Característica	Actos y estrategias comerciales que pueden o no estar relacionados con la problemática que buscan erradicar, sin embargo, les otorgan los fondos necesarios para perseguir su misión social.	La empresa social implementa estrategias innovadoras para dar solución a las necesidades sociales como la creación de nuevos servicios o incrementar la calidad de los ya existentes.
Canales de difusión	La empresa social se ha institucionalizado a través de la creación de leyes y políticas públicas.	La expansión de la empresa social se ha generado como parte de su propio crecimiento de fundaciones que la apoyan y la creación de más empresas sociales
Forma de Gobierno	La empresa social cuenta con autonomía respecto al sector público y la industria privada, presentando un gobierno controlado por representantes de todos los <i>stakeholders</i> , con la primicia de “un miembro, un voto”	La empresa social debe adaptarse a cualquier forma legal ya existente, pudiendo en algunos casos excluir algún grupo de <i>stakeholders</i> , otorgar mayor poder a los inversionistas e inclusive repartir una cantidad de sus utilidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de Defourny y Nyssens (2010)

Para lograr su objetivo de generación de valor para la sociedad, se requiere repensar la forma en que definimos, creamos y retenemos valor (Hannant, 2012). Por ello, es tan importante la empresa social en el contexto actual, al no estar enfocada meramente en la generación de utilidad económica, sino en “valor compartido” (Porter y Kramer, 2011), lo que permite a las organizaciones tener un desarrollo más rápido y acompasado.

Enfocarse en la creación de valor compartido puede acercarse a un nicho que la empresa convencional ha descartado (Hannant, 2012). Gracias a que no busca el beneficio económico, se le otorga la oportunidad de renunciar a utilidades. Mientras siga manteniendo sus costos y gastos de operación y funcionamiento, la empresa social puede trabajar dentro de prácticamente cualquier sector.

La empresa social se caracteriza por tener bajo riesgo económico y por existir más trabajo voluntario que remunerado (Lundöstrom et al., 2014), a pesar de que se busque la generación de empleos dignos como estrategia para mejorar las condiciones de vida dentro de una sociedad. Debido a sus actividades económicas cuenta con una autonomía que la vuelve particular frente a las demás formas de organización en la economía solidaria (entre ellas la filantropía y la caridad), ya que sus recursos no se ven condicionados a la generación de reportes que resulten atractivos para futuros inversionistas, sino a la generación de resultados perdurables.

Las personas, dentro de las actividades de la empresa social, tanto aquellas que trabajan en ella como sus usuarios y consumidores, son el foco de atención por encima de las utilidades económicas o la búsqueda de crecimiento y expansión. La empresa social trabaja para mejorar las condiciones de vida, por ello tiene al ser humano como su eje, preocupándose primordialmente por él.

La empresa social le otorga un sentido de dignidad a las personas a las que sirve (Yunus, 2008). Esto es cambiar el paradigma a un sistema de elección del servicio que se ofrece y no meramente aceptarlo porque es gratuito (Krige, 2016). Así, la empresa social busca movilizar a través del cambio (Hossaini, 2014).

La empresa social no sólo es la venta de productos o servicios. También puede pensarse en una empresa que empodere a las personas ayudándoles a acceder en los mercados del mundo, o dándoles mejores empleos, o haciéndolos propietarios (Yunus, 2010)

Si la empresa social no tiene como finalidad la maximización de utilidades y la adquisición de riqueza, se vuelve motivo de cuestionamiento la motivación que tiene el

inversionista para tomar la decisión de depositar su capital en una iniciativa de esta naturaleza. Al ser su principal objetivo la persecución de una causa social (Yunus, 2010), el inversionista lo hace por la satisfacción que le genera mejorar la vida de otros, convertirse en un agente de cambio en la vida de los más vulnerables y apoyar en el progreso de la calidad de vida de los individuos a los que ayuda.

¿Y por qué no hay más empresas sociales? Una posible respuesta, además de lo reciente de la normatividad en México, es que no tenemos la infraestructura de soporte financiera y de recopilación de fondos, pues el retorno de inversión no es el esperado o no hay retorno, ya que las ganancias se reinvierten para ayudar a más personas (Hannant, 2012). Sin embargo, lo que no puede dejar de mencionarse es la poca formación como emprendedores sociales, ya sea de manera empírica o desde la academia.

1.4. Diferencias entre empresa social y organizaciones sin fines de lucro

Para diferenciar el modelo de empresa social frente a las organizaciones sin fines de lucro, tales como las organizaciones no gubernamentales (ONG), las instituciones de asistencia privada (IAP) y otras entidades no lucrativas, partimos de la definición generada en la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2003, p. 12) a través de su Manual sobre Instituciones No Lucrativas en el Sistema Nacional de Cuentas:

“Las instituciones no lucrativas son entidades legales o sociales creadas con el propósito de producir bienes o servicios cuyo estado no les permite ser una fuente de ingresos, utilidad u otra ganancia financiera para las unidades que las establezcan, controlen o financien. En la práctica, sus actividades productivas se encuentran ligadas con la creación de un surplus o un déficit, pero cualquier surplus que generen no puede ser apropiado por otras unidades institucionales”.

A partir de la definición anterior, puede inferirse que la institución no lucrativa consiste en una organización dedicada a la producción y comercialización de productos o servicios para sostener su funcionamiento. Sin embargo, los beneficios económicos que se deriven de dichas transacciones no podrán ser repartidos entre los inversionistas que financian la organización. Como lo mencionan Grove y Berg (2014) el principal objetivo de las organizaciones sin ánimo de lucro es ofrecer el acceso a las provisiones

sociales para las que el Estado ya no cuenta con la capacidad de ofrecer, tanto en calidad como en cantidad requerida por su población.

Al analizar el método utilizado para la distribución de los beneficios económicos, surge la primera diferencia. La empresa social paga la inversión original y reinvierte sus ganancias en innovación y crecimiento que le ayude a alcanzar sus metas (The Grameen Creative Lab, 2017). Es decir, el capital inicial para su creación no proviene de contribuciones que no buscan retorno por parte de los inversionistas. A diferencia de aquellas sin ánimo de lucro, la empresa social devolverá a los inversionistas que la financian su capital, sin otorgar dividendos de tipo económico, sino que les hará entrega de su capital sin un interés.

Para tener la capacidad de generar sus propios ingresos y auto sustentarse, la empresa social provee un marco necesario para combatir problemas sociales combinando las técnicas empresariales con el deseo de mejorar la calidad de vida (Yunus Center, 2017). Al hacer uso de dichas técnicas desarrolladas por y para las empresas con lucro, la empresa social otorga un beneficio frente a las no lucrativas, puesto que aunque éstas sirven a su comunidad de manera importante, su alta dependencia a filantropías o financiamiento gubernamental las vuelve cada vez menos sostenibles (Stecker, 2014), ya que históricamente han contado con donativos y concesiones para sustentar su existencia (Frankel y Bromberger, 2013).

El surgimiento de ambos modelos de organización (institución sin ánimos de lucro y empresa social), se da en el momento en que el sistema capitalista y el gobierno no tienen capacidad suficiente para satisfacer las necesidades de la comunidad, debido a la falla en el contrato entre las organizaciones dedicadas al lucro y la sociedad (Grove y Berg, 2014), pero afrontando el problema desde perspectivas diferentes. Mientras que la filantropía trata de solucionarlo a través de la aportación de capital y su distribución a los más necesitados, la empresa social busca utilizar las herramientas que el capitalismo y la empresa dedicada al lucro han desarrollado para poder atacar la raíz del problema.

Stanley Surrey de la Escuela de Derecho de Harvard, señala que las filantropías son fondeadas por el gobierno a través de una partida dentro de la repartición de impuestos

o directamente a través de un gasto (Grove y Berg, 2014), considerando que las entidades que le otorgan financiamiento a una organización sin ánimo de lucro, son capaces de deducir dichas aportaciones en su reporte de impuestos, lo que representa finalmente un gasto para el Estado, ya sea renunciando a parte de su recaudación de impuesto o destinando una partida presupuestal para el apoyo a dichas instituciones. La empresa social es un modelo que no requiere de la aportación constante de caridades por parte de entidades privadas o de una aportación gubernamental para poder desarrollar sus proyectos, sino que, a través de la venta de sus bienes o servicios, puede realizar el pago de sus costos de operación, sus gastos financieros y el crecimiento de la infraestructura que le permite seguir apoyando al grupo social o económicamente vulnerable que ha cubierto bajo su ala.

La empresa social, a diferencia de las instituciones sin ánimo de lucro, no puede presentar pérdidas. A las organizaciones filantrópicas o de caridad la presencia de pérdidas no les afecta gravemente, pues cuentan con la posibilidad de continuar con sus operaciones a través de una mayor cantidad de donativos por parte de entidades privadas o de apoyos gubernamentales (Yunus Center, 2017).

Durante una entrevista realizada para la revista Forbes, Atul Tandon, conocido por dedicarse a la obtención de fondos para organizaciones filantrópicas con reconocimiento mundial y por ser el CEO de *Opportunity International*, organización internacional sin ánimos de lucro que ayuda a ciudadanos de países en vías de desarrollo a salir de la pobreza, afirma que la etiqueta sin ánimos de lucro denota el sistema de impuestos. La palabra empresa social se define totalmente diferente: es una empresa centrada en la creación de un bien social, el bien común; puede ser con ánimos de lucro o sin ánimos de lucro (Tandon, 2015).

Las instituciones no lucrativas enfrentan ciertas críticas no aplicables a las empresas sociales. Las primeras no buscan acabar con la raíz de los problemas, sino que a través de sus programas se enfocan en disminuir los síntomas, eliminando el sentido de responsabilidad dentro de las instituciones y la correcta reflexión sobre la repartición de justicia (Forbes, 25 de enero 2017). La empresa social busca dar una solución a los

problemas que aquejan a la sociedad, fundamentalmente la pobreza, como en el caso del Banco Grameen fundado por Muhammad Yunus.

De acuerdo con Yunus (2010) la empresa social se diferencia de las organizaciones sin ánimo de lucro, a través de tres factores principales:

- La empresa social busca dar solución a los problemas que aquejan a la sociedad, atacándolos desde la raíz, no solamente planea aplacar los síntomas, sino que intenta erradicar las causas de ellos, enfocándose primordialmente en finalizar con la pobreza y la corrupción, como principales fallas dentro del sistema capitalista y de los sistemas de gobierno.
- Mientras que la filantropía requiere de aportaciones monetarias para poder continuar con sus operaciones y la consecución de su beneficio a la sociedad, la empresa social cuenta con las herramientas necesarias para ser auto sostenible, eliminando así el requerimiento de un financiamiento constante por parte de terceros.
- Al contrastarse con organizaciones que también persiguen la generación de un beneficio social, la empresa social se destaca por el pago de su inversión inicial. Esto es, la filantropía no reembolsa a sus donantes la inversión que hicieron en ella, mientras que la empresa social retorna a sus inversionistas el capital inicial, lo que le ofrece mayor independencia y seguridad para poder enfocar todos sus recursos en la persecución de un incremento en la calidad de vida para los grupos vulnerables.

1.5. Emprendimiento social y perfil del emprendedor social

La empresa social no se entiende sin el emprendimiento social dentro del cual se agrupan diversas actividades y propuestas para ayudar a los más desfavorecidos e incrementar sus niveles de bienestar a través de la erradicación de las problemáticas que aquejan a nuestra sociedad (Poff y Michalos, 2014). Por ello, dentro del emprendimiento social se encuentran las filantropías, las organizaciones no gubernamentales, la caridad, y también, la empresa social.

En el libro *Emprendedores sociales. Lo que todos necesitan saber*, se define el emprendimiento social como:

“Proceso mediante el cual los ciudadanos construyen o transforman las instituciones para avanzar en soluciones a problemáticas sociales como la pobreza, las enfermedades, el analfabetismo, la destrucción del medio ambiente, la falta de vivienda y todo el catálogo de la miseria humana” (Bornstein y Davis, 2012, pág. 25).

Entonces, se entiende como emprendimiento social a todas las iniciativas que contribuyan a erradicar los motivos que dan origen al sufrimiento humano, mediante la búsqueda de alternativas que permitan a los individuos incrementar su calidad de vida, a través del mejoramiento de las organizaciones e instituciones que ya no cumplen con su objetivo, o de la creación e implementación de unas nuevas.

Las iniciativas que se pueden encontrar dentro del rango del emprendimiento social tienen como finalidad satisfacer las necesidades básicas del ser humano que no se han resuelto debido a fallas en los mercados o en las instituciones encargadas de darles una solución (Michelini, 2012), por lo que se entiende que el objetivo final de estas instituciones es eliminar las condiciones que contribuyen a que exista sufrimiento en el mundo. Es decir, a través de la generación de un cambio dentro de la sociedad buscan el incremento en la calidad de vida de las personas (Franz, Hochgerner y Jürgen, 2012).

El emprendimiento social es un tercer sector (Franz, Hochgerner y Jürgen, 2012) encomendado a darle una solución a las problemáticas que han asediado a nuestra sociedad desde épocas remotas a través de un nuevo campo de acción que no lo limita a las reglas del Estado ni a las del mercado. Es el sector que ataca las deficiencias del sistema al encontrarse en un punto medio que le permite la búsqueda de una misión social o ambiental (Grove y Berg, 2014).

A pesar de los beneficios que ofrece el emprendimiento social, su campo de acción se ha visto reducido debido a que existen fallas en la manera en que el público general y los inversionistas lo conciben. Krige (2016) sostiene dos mitos principales: 1) son organizaciones muy pequeñas, pues se suele asumir que la empresa social es una iniciativa pequeña, en la que los fondos, la dirección y el trabajo son llevados a cabo por los fundadores. En realidad, existe una variedad de casos que muestran lo contrario, algunas trabajan en colaboración con compañías transnacionales, ofreciendo sus

productos o servicios en países que los requieren, tratándose así de organizaciones a gran escala. 2) El emprendimiento social es nuevo, aunque la evidencia muestra que han existido diversos casos en el pasado.

Las organizaciones que buscan una solución al sufrimiento humano lo hacen desde diferentes medios de acción. Algunas dependen de la aportación caritativa de ciudadanos para apoyar a los más necesitados en situaciones extremas como desastres naturales; otras atacan un problema social en específico por medio de la aportación filantrópica de capital sin la obligación ni expectativa de su retorno, lo que les permite una actuación a mediano plazo; y otras, como la empresa social, pretenden generar un alivio a las problemáticas sociales mediante el uso de las actividades y herramientas que se han desarrollado para las empresas capitalistas, pero persiguiendo un beneficio social antes que económico (Yunus, 2010).

No puede decirse que determinada modalidad de emprendimiento social sea mejor que otra. Por ejemplo, en algunos casos en que la necesidad sea apremiante, la caridad permite una reacción más rápida a aquella que puede ofrecer la empresa social, pero ésta ofrece una solución más profunda y a mayor plazo (Bornstein y Davis 2012).

En esencia, como motor de las iniciativas para el cambio social se encuentra el emprendedor social, quien busca ayudar a los demás a encontrar nuevas formas de vivir y dotar de significado su vida (Bornstein y Davis, 2012), por lo que usualmente se trata de individuos que consideran que tienen como misión apoyar un propósito mayor (Poff y Michalos, 2014).

El emprendedor social busca aplicar sus capacidades para el mejoramiento de la humanidad; está motivado por el impacto que sus actividades pueden tener en la vida de los demás, a través de romper con el *status quo*. Le da un sentido de dignidad a los sectores más desprotegidos de la sociedad, ofreciéndoles oportunidades que de otra forma les serían negadas, mediante la posibilidad de realizar actividades económicas donde sean respetados (Bornstein y Davis, 2012).

El hombre racional se adapta al mundo tal como lo encuentra. La persona irracional lo intenta transformar, volverlo diferente. El emprendedor social no toma el mundo como se le presenta; cambia las reglas del juego. No sólo modifica los bordes del sistema; intenta continuamente cambiar el sistema. Es emocional y muestra sus emociones tratando de solucionar los problemas del mundo, no intentando hacer dinero o demostrando que es mejor que la competencia. Ambicioso e impaciente, quiere generar un cambio, no va a aceptar un no como respuesta (Elkington, 2008).

El emprendedor social no existe para cambiar el mundo ni imponer su visión de cómo debe ser el mundo. Se reconoce como catalizador del cambio, no es motivado por el beneficio financiero, ni por el exceso; tienen un profundo sentido de valor y ve el éxito en el cambio social y económico. Los emprendedores sociales son *super entrepreneurs*, pues entregan bienes y servicios en mercados altamente limitados, toman lo mejor de los negocios y lo balancean con lo mejor de la sociedad (Krige, 2016).

El emprendedor social es una persona que intenta dar solución a problemas sociales con habilidades y métodos de emprendimiento (Stoll, 2013). El mundo está lleno de problemas, pero todos tenemos la habilidad para ayudar y tratar de solucionar uno (Cabrera, 2014).

El mundo actual requiere de una recombinação de conocimientos. En esencia, el emprendedor social busca maximizar el impacto social de las actividades humanas, permitiendo cada vez a un mayor número de personas aportar sus talentos al mundo (Bornstein y Davis, 2012).

1.6. Empresa, emprendimiento y emprendedores sociales

1.6.1. Factores de surgimiento

Poon (2011) identifica como factores de surgimiento los ambientes político, legal, social, cultural e institucional. El ambiente político y el legal otorgan un marco para generar las oportunidades para el emprendimiento social. Dentro del primero es necesario que se otorgue el espacio para la búsqueda de alternativas para el incremento en la calidad de vida, dando la oportunidad para que la empresa social entre en acción. El ambiente

legal ofrece al emprendedor social un marco regulatorio con nuevas líneas de acción que sean aprovechadas en la persecución de erradicar las causas de sufrimiento humano.

El ambiente social junto con el cultural, facilitan la capitalización de las oportunidades que el Estado otorga para la creación de la empresa social. Para ello, se requiere que la sociedad le otorgue interés y atención significativos a los problemas que afronta tanto regional como globalmente, lo que tiene como consecuencia la aparición de individuos que le busquen dar solución.

Por otro lado, un ambiente cultural, que demuestre una profunda preocupación por contribuir a eliminar las problemáticas sociales a través de diferentes organizaciones que ya se encuentren establecidas, le permitirá al emprendedor social buscar las alternativas que le brindan las herramientas ya utilizadas por las empresas.

Finalmente, el ambiente institucional brinda la oportunidad de mejorar sus prácticas y el acceso a los sistemas de financiamiento que le permitan obtener la inversión inicial para comenzar su proyecto de emprendimiento social; otorgando así, la infraestructura para el soporte y desarrollo de la empresa social.

1.6.2. Filosofía y motivación

La empresa social se ve inmersa en un tiempo durante el cual se está rompiendo el paradigma del ser humano como ente unidimensional y se le considera ahora como uno multidimensional (Yunus, 2008). El ser humano ya no se percibe como buscador únicamente de ganancia económica en cuanto a su actividad empresarial, se observa como un ser holístico en cuanto a sus valores, creencias, objetivos, necesidades y deseos, capaz de buscar una utilidad social a la par del retorno económico.

El cambio de la teoría unidimensional a la teoría multidimensional, se da como una nueva etapa de consciencia, dentro de la cual el ser humano tiene un movimiento dentro de la percepción de un “yo” a un “nosotros” (Bornstein y Davis, 2012). Deja de ser única la búsqueda de beneficios individuales y se acompaña de la persecución de utilidades para todos los elementos que forman parte del entorno, en donde el individuo se entiende como el componente esencial de un sistema social.

El término ubuntu ha sido ampliamente utilizado para describir los esfuerzos del emprendimiento social. Ubuntu proviene de la frase en zulu “Ubuntu ngumtu ngabanye abantu”, cuyo significado es *la persona es persona a través de los demás* (Ifejika, 2006).

En esta expresión se ven reflejadas las ideas del emprendimiento social, basadas en la compasión humana y la eliminación del sufrimiento humano a través de la profunda comprensión de que somos a partir de los otros, que el ser humano como ser social, requiere de los demás para su supervivencia. Con ello, se refleja y soporta la idea de un cambio de paradigma, la transición de un modelo que procura la idea unidimensional y del beneficio personal (yo), por el multidimensional y de un beneficio comunitario (nosotros).

En la obra “El origen del hombre” Darwin analiza los grupos que colaboran de forma altruista y cómo suelen superar a aquellos que no presentan dicha característica (Frankel y Bromberger, 2013). Se entiende, entonces, que la empresa social sea analizada desde el darwinismo social y se vea como un movimiento que busca la cooperación entre los individuos para garantizar la supervivencia de todos los integrantes. De aquí que la empresa social se enfoque a la eliminación de las causas del sufrimiento humano, aplicando prácticas empresariales exitosas para lograr su auto sustentabilidad.

Si se considera la cooperación como la forma más básica de vida humana (Franz, Hochgerner y Jürgen, 2012), el emprendimiento social como parte de una lucha por mejorar la calidad de vida de los sectores desprotegidos, se ve motivado por la supervivencia propia a través de la de los otros.

Para explicar las motivaciones que llevan al emprendedor social a comenzar su iniciativa para eliminar el sufrimiento, se han desarrollado dos teorías: la teoría de la empatía y la teoría egoísta (Volkman, Tokarski y Ernst, 2012).

La teoría de reacciones relacionadas con la empatía, desarrollada por Eisenberg, sostiene que el emprendedor social es capaz de ponerse en el lugar de su contraparte y

comprende profundamente el sufrimiento que está pasando, motivando así su urgencia por dar una solución a las causas que lo provocan. El comportamiento empático se acentúa cuando el observador ha tenido contacto previo con la persona o si existen puntos de similitud entre ambos (Volkman, Tokarski y Ernst, 2012)

Para la teoría egoísta, el ser humano actúa acuerdo a un análisis de costo-beneficio. En el emprendimiento social, el análisis no se desarrolla dentro de los beneficios materiales que pudiese tener el emprendedor, sino a través de las consecuencias psicológicas o en la percepción de sí mismo (Volkman, Tokarski y Ernst, 2012). Entre los valores preponderados se encuentran el sentimiento de importancia, otorgar un sentido a la propia vida, formar parte de un grupo social y las necesidades de estima.

Las ideas y las teorías sobre la filosofía y motivación detrás del emprendimiento social reflejan una comprensión sobre la interrelación que existe entre los seres humanos, es decir, estamos vinculados al destino de cada uno de los demás (Bornstein y Davis, 2012). Así, el emprendedor social decide crear una organización que ataque las causas que dan pie al sufrimiento humano, demostrando una “instintiva compasión humana” (Yunus, 2010, p. 62).

¡Un mundo diferente es posible! (Franz, Hochgerner y Jürgen, 2012), es el slogan que refleja la comprensión de la necesidad que tiene cada individuo de otros seres humanos, y el compromiso por mejorar el nivel de la calidad de vida de todos los individuos en el planeta, lo que finalmente se verá reflejado en su propia existencia.

En palabras de Ángel Gurría, Secretario General de la Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo (OCDE): “debemos ser sociales para darle esperanza, confianza y nuevas perspectivas a las personas” (Franz, Hochgerner y Jürgen, 2012, pág. xi)

1.6.3. Principios

Los principios básicos para la empresa social son valores y actividades aplicados por el emprendedor social, los cuales se presentan en la literatura bajo diferentes términos.

- La generación de un cambio sistémico y perdurable (Volkman, Tokarski y Ernst, 2012) implica una comprensión profunda de la problemática que decide enfrentar el emprendedor social, de forma que pueda construir modelos de negocio perdurables que ofrezcan una erradicación de la raíz del problema, sin atacar solamente los síntomas. Ejemplo de ello es la pobreza que enfrentan algunas zonas en África, situación ante la cual, de acuerdo con diversos estudios, se determinó que se podría solucionar si se brindaba un sistema que ofreciera luz artificial a los habitantes para que pudieran seguir trabajando en sus cultivos en horas que aún podrían ser útiles. Como solución se creó la lámpara *d.light*, dispositivo de bajo costo alimentado con energía solar, permitiendo a los agricultores continuar en sus cultivos durante periodos más prolongados.
- El empoderamiento de los beneficiarios (Volkman, Tokarski y Ernst, 2012) se traduce en la práctica de ofrecer a los clientes de la empresa social las oportunidades y situaciones que les permitan tomar las riendas de su vida y generar las condiciones necesarias para incrementar su calidad de vida. Por ejemplo, el Banco Grameen otorga microcréditos en Bangladesh para mujeres que deseen empezar su propio negocio y, con ello, tener la oportunidad de generar sus propias fuentes de ingreso, satisfacer algunas necesidades de su familia y obtener más recursos para subsistir.
- La co-creación es de gran importancia para el emprendedor social, pues le obliga a involucrar al sector de la población que busca apoyar con la búsqueda de soluciones y la implementación de las mismas, otorgándole un mayor sentido a la iniciativa, tanto para él como para cada uno de los involucrados, en aras de mayor probabilidad de éxito para el emprendimiento. También permite un mejor uso de los recursos, que en muchas ocasiones son escasos al comenzar una empresa social (Volkman, Tokarski y Ernst, 2012).
- La empresa social surge como una respuesta a las necesidades insatisfechas de los grupos más vulnerables dentro de una sociedad. Donde la iniciativa privada y la iniciativa gubernamental no han podido dar una solución a los problemas que aquejan a las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad, la empresa social busca otorgarles un medio a través del cual puedan acceder a recursos, conocimientos o tecnología que les permitan superar la situación. Esta es

la razón por la que una iniciativa de emprendimiento social pueda variar acorde a la sociedad o comunidad dentro de la cual se pretende desarrollar.

- Presencia de los principios basados en la solidaridad, reciprocidad y cooperación. La creación de una empresa social, como iniciativa que privilegia el beneficio social sobre lo económico. El individuo comprende que, para su subsistencia, es necesario el bienestar de los demás y busca la acción desinteresada y la correspondencia de actitudes y actos. La empresa social busca el beneficio social a través de lo que puede ser comprendido como el *ubuntu*, es decir, el emprendedor social sabe que es a través de los demás como puede aportar ayuda a los más necesitados, aquellos que padecen algún sufrimiento, por lo que sin solidaridad ni reciprocidad no podría existir la empresa social.
- Participación y democracia en la toma de decisiones. La empresa social recoge la democracia, entendida como la “participación de todos los miembros de un grupo o de una asociación en la toma de decisiones” (Real Academia Española, 2017). Dentro del estructura de la empresa social, se da espacio para que quienes tomen las decisiones sean los trabajadores y/o los consumidores, es decir, el grupo para el cual ha sido creada. Es una forma para garantizar que su función es servirles y ayudarles a superar su situación de vulnerabilidad, y no la persecución de un beneficio económico para quienes se encuentran en los medios y altos mandos.
- Pluralidad de recursos. La empresa social, al no formar parte ni de la empresa capitalista ni del gobierno, descansa en la obtención y administración de los recursos a través de nuevas metodologías. Aunque se basa en los principios creados para las empresas que buscan el beneficio económico, la forma en que obtiene sus recursos debe ser diferente, pues no puede prometer al inversionista que obtendrá un interés por los recursos depositados en ella, aunque sí puede esperar el retorno de capital (Poff y Michalos, 2014).
- El principio de autogestión refiere la capacidad de los trabajadores de organizar su unidad de trabajo (Fallarca, 2012). Similar al principio de democracia, permite a los colaboradores de la empresa social tomar las decisiones respecto a su funcionamiento y no solamente la dirección que debe seguir. En la organización

autogestiva, no existe un sistema jerárquico lineal, por lo que la empresa social es propiedad y responsabilidad de los inversionistas, la gerencia y los trabajadores.

- El principio de interés por la comunidad versa sobre apoyar a los grupos vulnerables que tienen necesidades insatisfechas y causantes de malestar. El foco de sus esfuerzos y sus objetivos se dirige hacia la sociedad en que se desarrolla y en sus integrantes, en aras de la mejora de sus condiciones de vida y el incremento en la calidad de vida.

En concordancia con lo anterior, el artículo noveno de la LESS, plasma como principios para las organizaciones que forman parte de la economía social: la autonomía e independencia del ámbito político y religioso; el régimen democrático participativo; la forma auto gestionada del trabajo; y, el interés por la comunidad.

Como puede verse, la normatividad mexicana recoge los principios postulados por los autores respecto a la forma de organización democrática en la que los tomadores de decisiones son los trabajadores y los consumidores de la empresa social, además de presentar autonomía frente al gobierno, con la finalidad de promover la persecución de sus objetivos sin involucrarse en política.

De manera complementaria, en el artículo octavo de esta misma normativa, se establecen como obligaciones de la empresa social promover el desarrollo integral del ser humano; fomentar la educación y formación impulsando prácticas que consoliden una cultura solidaria, creativa y emprendedora; participar en la generación de fuentes de trabajo y mejores formas de vida; e impulsar el potencial creativo e innovador de los trabajadores, ciudadanos y la sociedad.

En esencia, la empresa social, y por ende el emprendedor social, perseguirán el crecimiento del individuo, a través del desarrollo de su potencial, ofreciéndole una fuente de empleo y otorgándole herramientas necesarias para el fomento de una cultura empresarial. De esta forma, otorgará al ser humano de virtudes y capacidades que le faciliten el acceso a una mejor calidad de vida, la cual es entendida por la Organización Mundial de la Salud como la percepción que tiene el individuo sobre su posición en la

vida, dentro del contexto cultural y de sistema de valores en el que vive, y en relación con sus metas, expectativas, estándares e intereses (Rodríguez, 2012).

En el artículo 11 de la LESS, aparecen las prácticas que debe observar la empresa social para mantenerse dentro del marco legal mexicano, entre las cuales, resaltan: la propiedad social o paritaria de los medios de producción; el reconocimiento del derecho a afiliarse como asociado a las personas que presten servicios personales; el destino de excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos.

1.7. Casos de éxito: del Banco Grameen a empresas sociales mexicanas

Aunque el origen de la empresa social se remonta a mucho antes, el primer caso de éxito reconocido de manera internacional y con un impacto que ha llegado a un gran número de países, entre ellos el nuestro, es el Banco Grameen fundado por Muhammad Yunus en 1983 (Frankel y Bromberger, 2013).

Yunus identificó que en su Bangladesh natal existía un problema social, derivado de la pobreza extrema en que vivían la mayoría de sus habitantes, esta situación orillaba a las mujeres del país a pedir préstamos con altas tasas de interés para solventar las necesidades de sus familias; debido a ello, el monto total que debían pagar era increíblemente alto, lo que dificultaba su pago y sumía a la familia en una espiral de pobreza (Yunus, 2010).

A partir de ello se fundó el Banco Grameen, basado en el concepto de “círculos de préstamos” (*lending circles*), formado por una variedad de acreedores en una comunidad. Así, se aseguró que cada uno de ellos ofreciera la vigilancia de que los demás estuvieran pagando su préstamo en tiempo y forma. A través de este método se promovió que se pagaran los préstamos a una tasa más baja pues el acreedor no quería defraudar a toda su comunidad y afectarla al disminuir su nivel de credibilidad (Volkman, Tokarski y Ernst, 2012).

El acercamiento que ha tenido el Banco Grameen a su *lending circle* le ha permitido incrementar el capital del préstamo y tener una tasa de retorno de 99% pues entabla la relación con una comunidad en su totalidad, no con el individuo en particular al cual se

le está otorgando el préstamo, lo que le genera un nivel de responsabilidad mayor y una mayor capacidad de aprendizaje, pues los miembros del círculo se ayudan mutuamente para aprender nuevos comportamientos y formas mentales (Simanis, 2012).

El Banco Grameen y el BRAC demostraron que era posible mitigar la pobreza a escala masiva, tomando como punto de partida que los pobres no sólo eran beneficiarios necesitados, sino sobre todo agentes con poder (Bornstein y Davis, 2012).

En el campo de servicios de la educación, se resaltan organizaciones como:

- Seed Foundation. Construye una red de alianzas entre organismos públicos y privados para ofrecer a sus alumnos un ambiente de aprendizaje 24 horas, teniendo escuelas en Washington, Maryland y Miami. El 80% de sus graduados termina una carrera universitaria. Entre sus valores se encuentran: cultura positiva de altas expectativas; colaboración entre escuela y familia; y, soporte individual para los estudiantes (Seed Foundation, 2017).
- DonorsChoose.org. Su misión es “Hacemos fácil para todos el ayudar a un salón de clases en necesidad, acercándonos a una nación donde los estudiantes en cada comunidad tienen las herramientas y experiencias que necesitan para una gran educación”. Es un sitio web donde los maestros pueden colocar las necesidades para un proyecto dentro de un salón de clases, los donantes eligen a cuáles aportar. Una vez que se recaudaron los fondos se compran los materiales para el proyecto y se envían directamente a la escuela; a cambio, el donante recibe una carta de agradecimiento y fotografías del salón de clases (DonorsChoose, 2017).
- EduBridge. Con oficinas principales en Mombasa, es una organización que busca desarrollar habilidades y ofrecer entrenamiento laboral para llenar el vacío que existe entre los jóvenes con antecedentes semi-urbanos y compañías de alto rendimiento (EduBridge, 2015).

Otra de las aproximaciones que han tenido los emprendedores sociales para dar solución a la pobreza es a través del fomento al emprendimiento, pues éste es importante al ayudar a transformar una espiral de dependencia, convirtiéndola en un ciclo de auto suficiencia y trabajo (Kielburger y Kielburger, 2014)

Considerando que Rosen (2014) menciona que algunas de las características que son necesarias en el emprendedor también pueden ser encontradas en personas que crecieron en situación de pobreza, se entiende que cada vez más empresas sociales busquen generar emprendimientos dentro del sector al que están buscando desarrollar.

Algunas organizaciones han considerado oportuna la enseñanza de emprendimiento a niños y jóvenes:

- Young Entrepreneurs. Dirigida por Danie Jacobs, enseña a niños y jóvenes entre 7 y 15 años conceptos de emprendimiento y creatividad a través de juegos y recursos multimedia.
- Wealth Creators. Fundada en 2016 por Lisa Illingworth y Michael Griffin. Enseña a jóvenes entre 9 y 17 años a través de emprendimientos como elaboración de dulces de chocolate, elaboración de productos y accesorios para el lavado de autos y pasear perros.
- Teen Entrepreneurs. Se trata de una organización fundada por Lydia Zingoni. Enseña a adolescentes conceptos básicos de emprendimientos a través de 15 módulos en los que cuentan con la guía necesaria para transformar ideas de negocio en productos o servicios tangibles (Mcutha, 2016).
- Network for teaching entrepreneurship. Como parte del curso, cuyo objetivo es enseñar habilidades de negocios y ayudarles en pensar en ellos como su propio jefe, los estudiantes deben desarrollar un negocio y presentarlo frente un panel de jueces (Dailey, 2014).
- TechShop. Es un programa enfocado para personas sin hogar. Los casos de éxito han demostrado que pueden capitalizar sus ideas y convertirlas en negocios viables (Rampton, 2015).

Toda vez que en México se traslapa la figura de cooperativa con el esquema de empresa social, puede decirse que existen más de 40 mil empresas sociales, la gran mayoría son emprendimientos de cooperativas, servicios financieros, cooperativas o asociaciones; sin embargo, no se cuenta con un porcentaje preciso de su aportación al Producto Interno Bruto (Heredia, 2015).

Entre las estadísticas de las empresas sociales y el impacto que han tenido en México, se recalca que 94% de ellas continúa operando después de cinco años de haber comenzado. Durante ese periodo, 54% logró impactar en las políticas públicas, y pasados 10 años, el porcentaje aumenta a 70% (El Universal, diciembre 3, 2013).

Si bien en México no se cuenta con un sistema de registro en el que se puedan identificar y encontrar su contacto, para fines de este trabajo se detectaron las siguientes empresas sociales que están apoyando en el desarrollo del país:

- Promotora Social México. Empresa social con participación dentro de la microfinanciera Compartamos Banco, su misión es la de buscar un desarrollo integral de las personas menos favorecidas, a través del fomento de proyectos sociales sostenibles; esta empresa busca la promoción del crecimiento, la transformación y el mejoramiento de las condiciones de vida, entendiendo que su razón de ser son las personas (<http://www.psm.org.mx/historia-y-mision/> promotora social).
- Yomol A'tel. Se encuentra ubicada en Chiapas, su nombre significa “juntos trabajamos, juntos caminamos, juntos soñamos”, su objetivo es acompañar las iniciativas locales en cuanto a proyectos relativos al cultivo y comercialización de café. La misión de Yomol A'tel es establecer, junto a los pueblos indígenas y sectores vulnerables, procesos integrales de economía social y solidaria que aporten a la construcción del *lekil kuxlejajil* (buena vida), dignifiquen el trabajo y defiendan la vida. Entre sus líneas estratégicas se encuentran: restauración agroecológica del territorio; acceso a servicios de ahorro, crédito y prevención social; escalamiento de la comercialización; vinculación con diferentes actores sociales (<http://www.yomolatel.org/>).
- Podemos progresar. Fundada en 2010, busca otorgar a las clases más marginadas el acceso a servicios financieros para hacer crecer y mejorar sus PYMEs, detonando el potencial económico de la Base de la Pirámide³. Sus dos productos principales son: 1) Crédito solidario, en el que se otorga una cantidad entre

³ De acuerdo con Prahalad (2005) la Base de la Pirámide está constituida por todos aquellos que viven con menos de 2 dólares americanos al día.

\$4,000.00 y \$40,000.00 para invertir en la creación del negocio; y 2) Crédito adicional, en el que se otorgan entre \$1,000.00 y \$12,000.00 para solventar un problema de liquidez. Su modelo de negocio, al igual que el Banco Grameen, no requiere de garantías adicionales a la de los “obligados solidarios” y se enfoca principalmente en mujeres emprendedoras (<http://podemos.mx/conocenos.html>).

Recientemente el INAES (2018) publicó un compendio de información básica de la economía social en el que se encuentran las propuestas por parte del organismo para el desarrollo del emprendimiento social en el país, además de algunos de los casos de éxito.

CAPÍTULO II. VULNERABILIDAD ECONÓMICA – SOCIAL Y DEPORTE COMO ALTERNATIVA PARA SU COMBATE

Abordar la pobreza es introducirse a un mundo complicado y difícil de comprender, ya que se descubren diferentes situaciones de vida vinculadas al peor sufrimiento humano: hambre, maltrato, discriminación, exclusión y vulnerabilidad económica, entre otras.

Es un fenómeno difícil de detener; la pobreza es una responsabilidad que tiene el gobierno y la sociedad. Por un lado, por no aplicar las leyes y programas sociales de manera adecuada para empezar a erradicar la pobreza desde su raíz; por el otro, la sociedad no se preocupa por tener una mejor educación, que sigue siendo una variable para caer en esta fase crítica. Como actores sociales no hemos querido tener influencia sobre este fenómeno de la pobreza y es difícil llegar al objetivo de desarrollo y crecimiento en equidad.

En este trabajo de tesis se abordan algunos escenarios base sobre la pobreza, ya que buscamos justificar de qué manera el deporte en niños vulnerables podría alejarlos de una condición de sufrimiento actual y construirles un futuro menos incierto.

2.1 Vulnerabilidad económica y social

2.1.1 Pobreza extrema

La pobreza extrema es una situación que tiene diversas carencias y se encuentra por debajo de la línea de bienestar mínimo (CONEVAL, 2014a). Personas en esta situación disponen de un ingreso tan bajo que, aún si lo dedicasen por completo a la adquisición de alimentos, no podrían adquirir los nutrientes necesarios para tener una vida sana.

Los individuos que viven en pobreza extrema tienen gran dificultad de índole física, económica, cultural y social para ejercer sus derechos. Sufren privaciones que se relacionan entre sí, tales como: condiciones de trabajo, insalubridad en la vivienda, falta de alimentos nutritivos, acceso desigual a la justicia, falta de participación política y limitado acceso a la atención de salud (OACDH, 2012). La pobreza impide hacer realidad sus derechos, lo que, al mismo tiempo, prolonga la pobreza.

Las personas con vulnerabilidad económica viven en un círculo vicioso, donde la discriminación, la exclusión y la necesidad se alimentan mutuamente. Para obtener una medición sobre la pobreza extrema, es necesario conocer la salud y servicios médicos, así como la educación que puede tener la persona (Bolívar, 2013).

La pobreza extrema es una situación creada por acciones y omisiones de agentes económicos. Las desigualdades estructurales de orden social, político, económico y cultural se vinculan a la pobreza (OACDH, 2012). Hay medios para poner fin a esta condición a largo plazo con apoyo gubernamental, privado y agentes de cambio.

Combatir la pobreza extrema no es fácil debido a que cada familia tiene diferentes agravantes y estos efectos se presentan de forma inmediata. Las carencias que viven los niños en los primeros cinco años de vida dejan huella y son irreversibles. Quienes la padecen deben recibir atención prioritaria para favorecer su desarrollo y crecimiento (UNICEF, 2014b).

El historiador y antropólogo norteamericano Oscar Lewis, introdujo el concepto de “cultura de la pobreza” (Ardiles, 2008, p. 129), donde explica desde un punto de vista social que el ser humano con vulnerabilidad económica desde la niñez sufre una desprotección prolongada iniciando tempranamente actividades sexuales, matrimonios o uniones libres que pueden llevar en un futuro al abandono familiar. Con este tipo de problemas, el individuo sufre enfrentamientos como baja autoestima, exclusión y falta de planificación personal.

Lewis realizó esta teoría en México, Puerto Rico y Cuba. Esta teoría explica por qué México tiene esta condición económica y social. El objetivo de esta teoría es identificar los focos de la pobreza, en qué sector se desarrollan, siempre teniendo presente cuáles son las causas (Ardiles, 2008).

La cultura de la pobreza es más de lo que la propia definición plantea, aunque para los estudiosos es un concepto sólido que analiza a las familias de generación en generación a través del nivel educativo en el hogar, que define al grosso de las comunidades, y que es una de las causas del estancamiento de las clases más bajas en una sociedad capitalista (Romero, 2013).

En el año 2000, los líderes mundiales se reunieron en las Naciones Unidas para formalizar una estrategia contra el combate de la pobreza y fue dividida en ocho acciones llamadas “Objetivos del Desarrollo del Milenio” (ONU, 2015). Los esfuerzos de diferentes países con voluntad política han alcanzado un excelente progreso al reducir esta condición. Los dos primeros objetivos son netamente para erradicar la pobreza, los otros seis abarcan temas de salud, igualdad de género y medio ambiente.

En cuanto aquellos, la ONU (2015) señalan:

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
 - En los últimos 20 años la pobreza extrema se ha reducido de manera significativa. La mitad de la población en vías de desarrollo vivía con \$1.25 dólares diarios; ha disminuido un 14% en 2015.

- La cantidad de personas que viven en pobreza extrema se ha reducido en más de la mitad: de 1,900 millones en el año de 1990 a 836 millones en 2015.
 - El porcentaje de personas con desnutrición en poblaciones en vías de desarrollo disminuyó casi la mitad, pasando de 23.3% en 1990 a 12.9% en 2015.
2. Lograr la enseñanza primaria universal.
- De 2000 a 2015, hubo un aumento de 8% en cuanto a la matrícula de enseñanza primaria.
 - La tasa de alfabetización de los jóvenes entre 15 y 24 años ha aumentado globalmente de 83% en 1990 a 91% en 2015.
 - África ha registrado una mejoría de enseñanza primaria entre las regiones donde están establecidos los Objetivos del Desarrollo de Milenio; aumentó 20% la tasa neta de la matrícula entre 2000 y 2015.

Este progreso ha evolucionado de manera exitosa; sin embargo, en la actualidad más de 800 millones de personas sufren hambre y 160 millones de éstas son menores de edad. Niños y niñas que viven en la pobreza sufren una privación de los recursos materiales y emocionales necesarios para vivir, desarrollarse y prosperar, lo que les impide disfrutar sus derechos, alcanzar su pleno potencial y participar como miembros plenos en pie de igualdad de la sociedad (UNICEF, 2005).

Los avances logrados en temas de pobreza han sido notables en las últimas décadas, ya que el mundo cumplió la meta del primer objetivo del Desarrollo del Milenio de disminuir a la mitad la tasa de pobreza en 2015, lográndolo desde 2010 (Banco Mundial, 2015). Es difícil llegar a las personas que viven en la pobreza extrema, dado que con frecuencia se encuentran en contextos frágiles y zonas remotas. El progreso es temporal para quienes han logrado salir de la pobreza enfrentando crisis económicas e inseguridad.

En México, la Ley General de Desarrollo Social promulgada el 20 de enero de 2004 por la Cámaras de Diputados y Senadores, tiene como objetivo asegurar los derechos sociales individuales y colectivos de las personas para un desarrollo

económico. Esto reduce la desigualdad y atrae la integridad familiar, el respeto y la participación social.

Quienes han tomado el estandarte contra la lucha de la pobreza son las organizaciones no gubernamentales (ONG) y los gobiernos. Sin embargo, la magnitud de la vulnerabilidad económica es grande y lo seguirá siendo en un futuro. Por esto, es necesaria más intervención y de mayor pertinencia.

En México existen empresas sociales cuyo objetivo es contrarrestar el desempleo y la exclusión social, que últimamente han incursionado en comercializadoras o servicios. Estas organizaciones son muy importantes para el desarrollo de comunidades pobres; las empresas sociales pueden integrarse en cadenas productivas o promover sus servicios entre los empleados (López, 2013).

Por otro lado, los principales organismos empresariales, conscientes de la responsabilidad que tienen con México y dándose cuenta de la gran problemática que hay en cuanto a la pobreza extrema, decidieron crear la Fundación del Empresariado en México A.C. (Fundemex), con el propósito de contribuir a la disminución y la erradicación de la vulnerabilidad económica.

Además de empresas sociales, México reclama la participación de empresas privadas que tengan efectos en la disminución de la pobreza. Una alternativa es que la población vulnerable económicamente tenga acceso a productos y servicios de primera necesidad, que sean de calidad y a precios accesibles.

2.1.2. Problemáticas que afrontan los niños en situación de pobreza

Entre las problemáticas que afrontan los niños en situación de pobreza se encuentran la exposición a toxinas, nutrición inadecuada, trauma y abuso, crimen violento, baja calidad en su cuidado, menor desarrollo cognitivo, así como resultados escolares (Child Trends, 2016, p. 1).

DeForge (2015) menciona, en su artículo “Guerra contra la pobreza: 8 desafíos que los niños enfrentan en la escuela”, que este sector vulnerable afronta una puntuación más baja en test estandarizados, nutrición deficiente, falta de cuidado

médico, poco enriquecimiento externo (música, baile, arte, deportes) y un riesgo mayor a estar expuestos a contaminantes ambientales.

Jensen (2009) reafirma que entre los efectos que tiene la pobreza en niños de escasos recursos se encuentran los problemas de salud y seguridad, a la vez que enfrentan retos emocionales y sociales causados por vínculos débiles o con presencia de ansiedad, estrés y deficiencias cognitivas.

Resulta particularmente alarmante la falta de vínculos fuertes, pues de acuerdo a Gibb et al (2016), al ser cuestionados sobre la frecuencia con que ven a sus amigos, los niños en situación de pobreza responden en un mayor número “nunca” en comparación con aquellos que no presentan vulnerabilidad económica, además suelen ser considerados como solitarios por sus padres.

La mayoría de los niños que viven en situación de pobreza son excluidos de actividades deportivas, donde menos de la mitad de ellos practican algún deporte comparado con que tres de cada cuatro niños que no viven en situación de pobreza sí practican algún deporte (Carey, s.f.).

2.1.3. Niños de la calle

Son menores que sobreviven en las calles, muchas veces crecen en ellas y tienen grandes conflictos con sus familias, por no querer o no poder regresar a casa (Humanium, 2017).

Las crisis económicas actuales aumentan alarmantemente el crecimiento en el número de niños que viven y trabajan en la calle y, como resultado, no cuentan con crianza y educación (Figura 2.1). Viven maltrato, desintegración y abandono. El Estado ha puesto mínima atención para implementar medidas preventivas sobre las condiciones que colocan a este sector poblacional infantil en mayor riesgo de morir (OIT, 2014).

Los niños de la calle nunca, o casi nunca, tienen relación con la educación; es un problema contemporáneo que tiene sus raíces en la historia de la humanidad (Verville, 2010).

Aproximadamente 2.5 millones de niños y niñas de 5 a 17 años que viven en México, trabajan a pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años para reducir la tasa de trabajo infantil (UNICEF, 2014a). La pobreza en los niños es el problema económico, político y social más grave que enfrenta la población (Morales, 2013).

En el libro “Educación y pobreza: de la desigualdad social a la equidad” (Pieck y Aguado, 1995) se menciona que la escasez económica puede orillar al niño a ser un ente aislado que puede presentar tendencias hacia la anarquía; todo ello genera un rechazo a la escuela, lugar en donde tienen que acatar reglas y normas, además de tener contacto y convivencia con pares.

Los bajos ingresos y la falta de escuelas adecuadas orilla a las familias con vulnerabilidad económica a enviar sus niños al mercado laboral (López, 2005); se trata de un problema en el que, debido a la incapacidad de los padres para sostener a la familia, se envía al hijo con mayor edad a laborar, muchas veces en situaciones precarias, para que aporte económicamente en su familia.

Figura 2.1. Situación escolar y laboral en niños entre 6 y 17 años

Año	Actividad de los niños	
	Asisten a la escuela	No asisten a la escuela
1992	78.6	21.1
% de esos niños trabajando	2.9	25.5
1994	80.6	19.4
% de esos niños trabajando	4.7	26.8
1996	82.6	17.4
% de esos niños trabajando	6.5	30.8
1998	82.6	17.4
% de esos niños trabajando	7.4	32.9
2000	84.1	15.8
% de esos niños trabajando	16.7	36.8

Fuente: López (2005, p. 97)

Entre los niños que no asisten a la escuela, más de la cuarta parte se encuentra trabajando, porcentaje que, en lugar de encontrarse en un proceso de

disminución, parece más bien estarse acrecentando, este fenómeno no ocurre únicamente dentro del grupo de niños que no asiste a la escuela, también entre aquellos que sí lo hacen el porcentaje se encuentra en incremento, duplicándose en el periodo del año 1998 al 2000.

De acuerdo con Paxson y Schady (2005) los efectos negativos derivados de bajos niveles de desarrollo cognitivo durante la infancia tienen un impacto al largo plazo y consecuencias en su bienestar como adultos, ante esto se observa también que en la medida que sea mayor el efecto de la concepción negativa sobre sí mismo, menores serán sus posibilidades en el desarrollo del lenguaje y sus habilidades conceptuales (Pieck y López, 1995).

2.1.4. Estadísticas mundiales y en México.

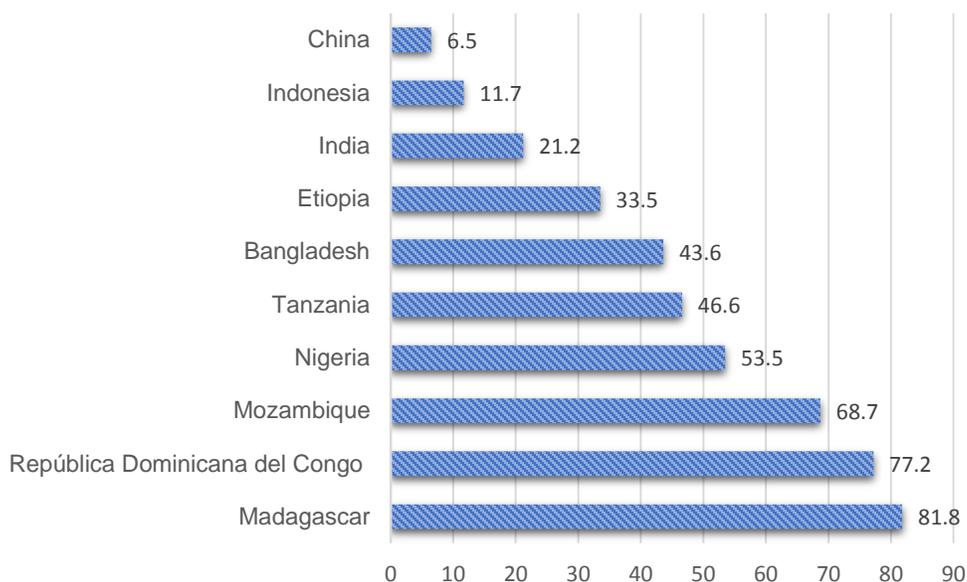
Las personas de los diferentes países del mundo en ciertos sectores poblacionales viven con falta de servicios básicos como alimento y vivienda, es por ello que medir la pobreza es una tarea compleja (Bordón, 1998).

Los avances logrados en la reducción de la pobreza han sido notables en las últimas décadas. El mundo cumplió la meta del primer objetivo de desarrollo del milenio: disminuir a la mitad para 2015 la tasa de pobreza registrada en 1990, lográndolo en 2010, cinco años antes del plazo previsto. Pero pese a este logro, la cantidad de personas que viven en condiciones de pobreza extrema en el mundo sigue siendo inaceptablemente alta (Banco Mundial, 2015).

Una proporción de la población con pobreza vive con \$1.90 dólares por día, es decir \$34.82 pesos mexicanos. Este porcentaje de la población que vive con esta cantidad de dinero por día está actualizada a los precios internacionales de 2017. Como resultado de las revisiones de los tipos de cambio, las tasas de pobreza para cada país no pueden compararse con las tasas de pobreza reportadas en ediciones anteriores (Banco Mundial, 2015).

La Figura 2.2 muestra la tasa de pobreza extrema en los diez países del mundo con mayor número de personas pobres.

Figura 2.2. Tasa de pobreza extrema

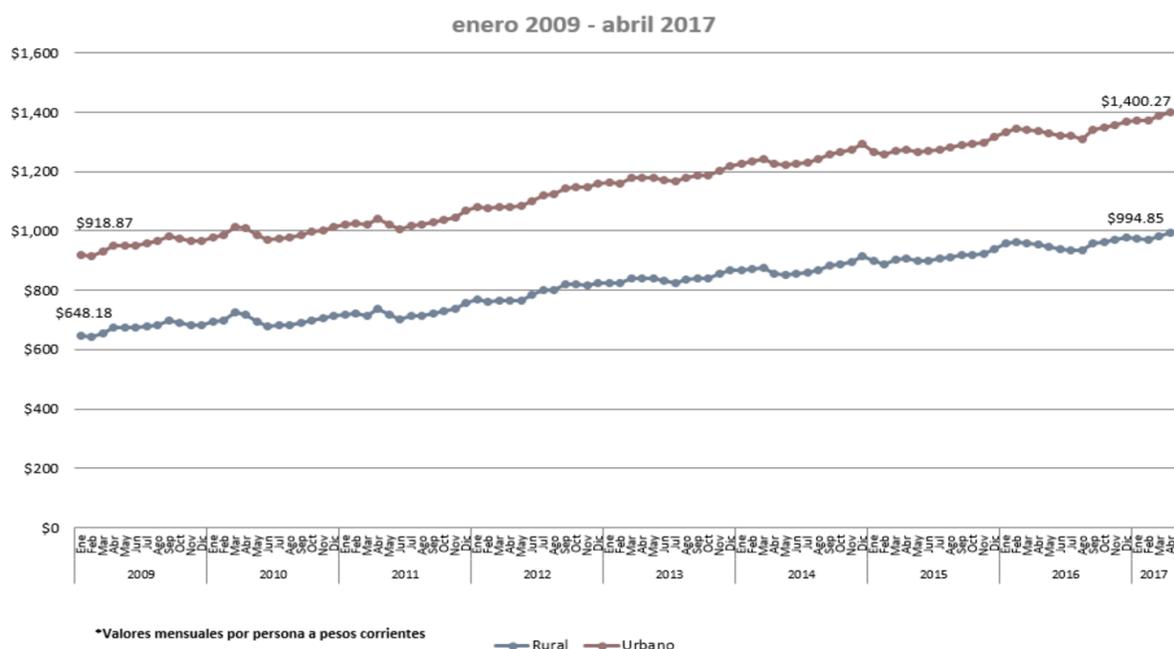


Fuente: García (2015)

La canasta básica mundial es conocida también como Línea de Bienestar Mínimo (Figura 2.3) y se compone de 32 productos del ámbito rural como tortilla, pan blanco, arroz, pollo, leche, huevo, chile, jitomate, frijol, azúcar y refresco. En el ámbito urbano son 36 productos pues se agregan cerdo, chorizo, jamón y jugos y néctares (Flores, 2017).

Esta información estadística es la base para generar diagnósticos sobre la situación de pobreza y el cumplimiento de los derechos sociales de la población mexicana que han servido para instrumentar y fortalecer las estrategias de combate a la pobreza. La pobreza y la pobreza extrema en México históricamentehan tenido un rostro rural. En la actualidad el país es predominantemente urbano y la concentración demográfica en las ciudades y zonas metropolitanas ha traído consigo fenómenos de exclusión, desigualdad, desempleo y pobreza (CONEVAL, 2014c).

Figura 2.3. Evolución de la línea de bienestar mínimo



Fuente: CONEVAL (2017a).

La base de datos de monitoreo de la pobreza internacionalmente del Banco Mundial se basa en datos de ingresos o datos detallados de consumo de más de mil encuestas de hogares en 138 países de seis continentes y otros 21 países de economías industrializadas. Son datos sobre distribución del ingreso para todos los países (con datos disponibles) e incluyen países de ingresos bajos y medios con derechos de recibir préstamos del Banco Mundial. Específicamente en la Figura 2.4 se presentan algunos indicadores de pobreza en el Estado de México.

Figura 2.4. Indicadores de pobreza en el Estado de México

Indicadores	Porcentaje			Miles de personas			Carencias promedio		
	2010	2012	2014	2010	2012	2014	2010	2012	2014
Pobreza									
Población en situación de pobreza	42.9	45.3	49.6	6,712.1	7,328.7	8,269.9	2.5	2.0	2.0
Población en situación de pobreza moderada	34.3	39.5	42.4	5,370.8	6,383.1	7,063.0	2.2	1.8	1.8
Población en situación de pobreza extrema	8.6	5.8	7.2	1,341.2	945.7	1,206.9	3.6	3.4	3.4
Población vulnerable por carencias sociales	32.2	29.5	23.7	5,031.2	4,766.1	3,944.8	1.9	1.8	1.7
Población vulnerable por ingresos	5.6	7.8	9.3	878.8	1,263.1	1,554.1	0.0	0.0	0.0
Población no pobre y no vulnerable	19.3	17.4	17.4	3,026.9	2,808.1	2,904.4	0.0	0.0	0.0
Privación social									
Población con al menos una carencia social	75.0	74.8	73.3	11,743.3	12,094.8	12,214.6	2.2	1.9	1.9
Población con al menos tres carencias sociales	26.6	17.8	17.1	4,159.4	2,869.9	2,856.6	3.5	3.3	3.4
Indicadores de carencia social									
Rezago educativo	18.5	15.4	15.3	2,896.9	2,492.7	2,550.6	3.1	2.6	2.6
Carencia por acceso a los servicios de salud	30.7	25.3	19.7	4,807.4	4,097.7	3,280.3	2.8	2.5	2.6
Carencia por acceso a la seguridad social	59.0	64.8	60.6	9,235.5	10,468.5	10,108.6	2.5	2.0	2.0
Carencia por calidad y espacios en la vivienda	12.9	10.2	10.3	2,021.5	1,649.3	1,715.8	3.4	3.0	2.9
Carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda	15.9	11.5	12.4	2,489.5	1,863.9	2,061.0	3.2	2.9	2.9
Carencia por acceso a la alimentación	31.6	17.7	21.3	4,938.9	2,858.0	3,550.3	2.7	2.6	2.5
Bienestar									
Población con ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo	14.5	15.9	20.1	2,261.3	2,578.0	3,346.8	2.8	2.1	2.1
Población con ingreso inferior a la línea de bienestar	48.5	53.1	58.9	7,590.8	8,591.8	9,823.9	2.2	1.7	1.7

Fuente: CONEVAL (2014b)

2.1.5. Vulnerabilidad económica infantil en el Estado de México.

La vulnerabilidad económica es un fenómeno que impide a las personas acceder a actividades económicas, sociales y culturales por sus bajos niveles de ingreso. Esta condición crea la imposibilidad de tener un servicio educativo, de salud, empleo y vivienda (CONEVAL, 2017b).

Todos los problemas que están alrededor de la pobreza infantil tienen diferentes enfoques, ya que conciben consecuencias distintas. Actualmente las familias con este tipo de vulnerabilidad se preocupan por encontrar la capacidad para obtener un empleo, generar ingresos en el hogar y, sobre todo, que los hijos de familia tengan educación (CONEVAL, 2014a)

Una de las características más evidentes en niños con vulnerabilidad económica es la desigualdad social, como resultado de un bajo ingreso por parte de los padres, lo que trae consigo el analfabetismo, desnutrición y mala salud. Desafortunadamente a los padres les afecta anímicamente porque van perdiendo la confianza en sí mismos y se terminan poco a poco sus esperanzas para salir adelante en un futuro.

La pobreza es variable de acuerdo con aspectos geográficos, culturales y de otra índole, lo que hace un problema social complejo, pues no solo es económico, sino es tratar de realizar una vida con plenitud y tratar de enfatizar todas las capacidades que tienen para salir de esta afectación (Galíndo, 2013).

Es importante medir la pobreza en una sociedad para implementar medidas que den solución a las carencias que están sufriendo los niños, determinar las dimensiones afectadas y decidir cuál es la situación que más les daña, tanto a sus padres como a ellos mismos (Bolívar, 2013). Para saber más a fondo la situación de los niños es indispensable conocer su núcleo familiar, identificar si tienen un empleo satisfactorio o monótono y cuánto dinero obtienen mensualmente, además de su integridad física.

El concepto vulnerabilidad económica o, como mejor se conoce, pobreza, es una realidad deshumanizante, reduce las libertades y los derechos que tienen los

niños y genera la imposibilidad de imaginar, crear y planear un futuro más próspero (Mazabel y Díaz, 2009). Esta condición es un factor determinante para analizar la desigualdad social, ya que las nuevas maneras de hacer a un lado a este sector es impedir o dificultar el acceso a un mercado laboral, a una mejor educación y a una vivienda digna.

La vulnerabilidad económica es la carencia de recursos y servicios para el desarrollo de una vida plena, aunque el problema radica en la falta de consenso y evidencia sobre la que tienen que proveer, al igual de la incapacidad de generar calidad para mejorar el bienestar social (Pérez, 2016).

La vulnerabilidad económica infantil consta de tres escenarios: el primero donde la mayoría de los niños no cuentan con servicios educativos, médicos y de vivienda, trayendo como consecuencia que salgan a trabajar para brindar algún producto o servicio, vulnerando su sano desarrollo; la segunda etapa es la exclusión social que engloba el aspecto político y económico, donde los principales afectados son los padres de los niños pues crean estrategias de supervivencia al no contar con oportunidades laborales; finalmente se encuentra la etapa de salvamiento donde el gobierno es el protagonista a través del desarrollo e implementación de programas sociales para este sector y que buscan ofrecer la oportunidad de una mejor vida (Mazabel y Díaz, 2009).

Al respecto, el Estado de México se ha convertido en una de las entidades con mayores niveles de desigualdad económica y social pese al gran número de habitantes. Actualmente no se encuentran asegurados servicios necesarios para el combate a la pobreza como acceso a la salud, nutrición, vivienda, agua y saneamiento (Figura 2.5).

Figura 2.5. Características de la población que vive en pobreza en el Estado de México

Indicadores	Porcentaje			
	2010	2012	2014	2016
Pobreza				
Población en situación de pobreza	42.9	45.3	49.6	47.9
Población en situación de pobreza moderada	34.3	39.5	42.4	41.7
Población en situación de pobreza extrema	8.6	5.8	7.2	6.1
Población vulnerable por carencias sociales	32.2	29.5	23.7	21.3
Población vulnerable por ingresos	5.6	7.8	9.3	9.6
Población no pobre y no vulnerable	19.3	17.4	17.4	21.2
Privación social				
Población con al menos una carencia social	75.0	74.8	73.3	69.2
Población con al menos tres carencias sociales	26.6	17.8	17.1	15.1
Indicadores de carencia social				
Rezago educativo	18.5	15.4	15.3	13.7
Carencia por acceso a los servicios de salud	30.7	25.3	19.7	15.5
Carencia por acceso a la seguridad social	59.0	64.8	60.6	55.5
Carencia por calidad y espacios en la vivienda	12.9	10.2	10.3	12.6
Carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda	15.9	11.5	12.4	11.7
Carencia por acceso a la alimentación	31.6	17.7	21.3	20.8
Bienestar				
Población con ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo	14.5	15.9	20.1	16.8
Población con ingreso inferior a la línea de bienestar	48.5	53.1	58.9	57.4

Fuente: Coneval (2017a)

Los ingresos de las familias provocan que los niños se vean obligados a abandonar la escuela y contribuir con la economía familiar, haciéndolos más vulnerables al abuso y violencia y dificultarles el acceso a los alimentos y un bienestar seguro.

Hablar de pobreza extrema, se liga con el tema de salud. En la entidad mexiquense se registran 17 mil 200 niños menores de cinco años con falta de alimentación y con delgadez excesiva (Ensanut, 2016). Este tipo de privaciones

afecta directamente aspectos como la desnutrición, obesidad o rendimiento escolar.

En 2014, el Estado de México registró la mitad de niños de cero a cinco años en pobreza moderada, esto quiere decir que cerca de 840 mil menores son considerados pobres y lamentablemente están a punto de llegar a un nivel extremo (Guazo, 2017).

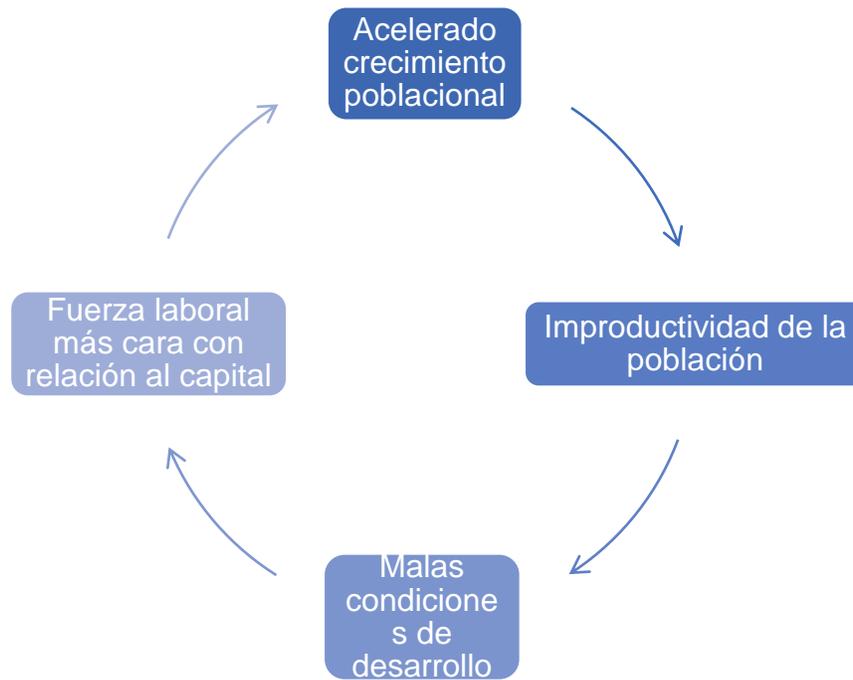
La pobreza en la entidad mexiquense se vincula a cuatro componentes interrelacionados (Figura 2.6) (Peón, 2001):

- Acelerado crecimiento poblacional. El Estado de México muestra hoy profundas transformaciones que afectan su crecimiento y su estructura por edad. El desarrollo, tal como se acepta hoy en día, es concebible siempre que se traduzca en una mejoría del nivel de vida de las personas unida a mayores posibilidades de acceso a salud, educación y bienestar en general. Estas preocupaciones han sido objeto de la planeación demográfica que ha acompañado a las políticas económicas y sociales del país (CONAPO, 2014).
- Improductividad de la población. El Estado de México tiene una tasa de desocupación de 4%, que lo sitúa por encima del promedio nacional de 3.4% (Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral, 2018).
- Malas condiciones de desarrollo. En algunos municipios del Estado de México la delincuencia, la pobreza y la falta de trabajo son preponderantes.
- Fuerza laboral más cara. La evolución de la actividad económica genera incertidumbre y dificultad para recuperar los niveles de empleo. Durante los últimos 12 años la tasa de desempleo ha aumentado. Por otro lado, empresas como Nestlé, Bosch, VW, tienen largas jornadas laborales y ofrecen un salario mínimo (Almonte, 2012).
- La pobreza afecta principalmente a los países y estados en vías de desarrollo, esto obliga a que el Gobierno del Estado de México implemente acciones con beneficio a las personas con vulnerabilidad económica.
- Las carencias y escases que viven millones de familias mexiquenses se manifiestan de dos maneras: la pobreza multidimensional extrema, la cual se

asocia geográficamente a las zonas rurales, y la multidimensional moderada, que se presenta en ciudades o grandes zonas (Gobierno del Estado de México, 2011).

- Las políticas sociales que brindan apoyo a estos sectores poblacionales requieren de atención focalizada para que puedan facilitar el acceso a mayores y mejores oportunidades para el desarrollo humano.

Figura 2.6. Círculo de pobreza



Fuente: Elaboración propia a partir de Peón (2001)

2.1.6. Instituciones que apoyan a la población social y económicamente vulnerables

- Secretaría de Desarrollo Social. Construye una sociedad en la que cualquier persona, sin importar su condición social, económica, étnica, física o de otra índole, tenga garantizado el cumplimiento de sus derechos sociales y puedan gozar de un nivel de vida digno (SEDESOL, 2017).
- Instituto Nacional de la Economía Social. Apoya proyectos productivos para generar fuentes de trabajo y desarrollo. También ofrece oportunidades de financiamiento a quienes no tienen acceso a ellas. Entre los programas

sociales que dirige está el Programa de Fomento a la Economía Social (INAES, 2017).

- Instituto Nacional de Desarrollo Social. Promueve acciones contra la pobreza y la vulnerabilidad social. Trabaja en alianza con organizaciones de la sociedad civil. Es responsable de operar el Programa de Apoyo a las instancias de Mujeres en las Entidades Federativas y el Programa de Coinversión Social (INDESOL, 2017)
- Abasto Social de Leche. Industrializa leche de alta calidad y la ofrece a un precio subsidiado para contribuir a la buena nutrición de millones de mexicanos, especialmente la de niños de hasta 12 años y la de familias en condiciones de pobreza (LICONSA, 2017).
- DICONSA. Es la red de abasto social más grande del país. Garantiza la distribución de alimentos con alto contenido nutricional y económicamente accesibles para la población en condiciones de marginación. Diconsa dirige el Programa de Abasto Rural (DICONSA, 2017).
- Programa de Inclusión Social. Coordina programas y acciones de política social bajo esquemas de trabajo y responsabilidad compartida con los beneficiarios. Su misión es mejorar las condiciones de vida de las personas más necesitadas y asegurar que disfruten de sus derechos sociales y del acceso al desarrollo social con igualdad de oportunidades (PROSPERA, 2017).
- Cruzada Nacional contra el hambre. Es una estrategia política, social, integral y participativa. Pretende una solución estructural y permanente a un grave problema como es el hambre. Es producto de un entorno socioeconómico complejo, multidimensional, que requiere de un enfoque de carácter integral que involucra múltiples instrumentos de política pública en materia de alimentación, salud, educación, vivienda, servicios en la vivienda e ingresos (SEDESOL, 2017).

2.2. Deporte

2.2.1. Conceptualización y efectos positivos

El deporte es una actividad reglamentada, normalmente de carácter competitivo que en todos los casos mejora la condición física; quien lo practica tiene propiedades que lo diferencian del simple juego (Dirección General de Cultura Física y Deporte, 2015).

Esta actividad no sólo es buena para la salud física de los niños, jóvenes y adultos, también lo es para su salud mental de todos: da más confianza en uno mismo y contribuye a que nos relacionemos mejor con los demás e, incluso, a superar alguna enfermedad. El deporte da autonomía a los niños y jóvenes, favorece la buena salud y fomenta valores promovidos por las Naciones Unidas, como la igualdad y el respeto mutuo; ayuda a difundir mensajes de paz, a impulsar el cambio social y a cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ONU, 2014).

Los miembros de una sociedad con cultura deportiva desarrollan capacidades de liderazgo, competencias y habilidades sociales que mejoran el bienestar y el nivel de plenitud del individuo y contribuyen de manera importante a fomentar la cultura física entre la población para mejorar su calidad de vida, y difundir a través de los diferentes sectores de la población mexiquense, la práctica sistemática de actividades físicas, deportivas y recreativas (Dirección General de Cultura Física y Deporte, 2015). Establecer lazos de identificación es lo que se pretende con el deporte.

Con la práctica del deporte se genera una mejor calidad de vida, se combate la obesidad y se exhorta a evitar el consumo de drogas y alcohol en la población (Dirección General de Cultura Física y Deporte, 2015).

En México, incorporarse a una actividad física implica estar en un proceso de aprendizaje y enseñanza, es por eso que, en los niveles básicos y de media superior del país hay materias que fomentan el deporte complementando el cumplimiento de reglas y convivencia (UNAM, 2012).

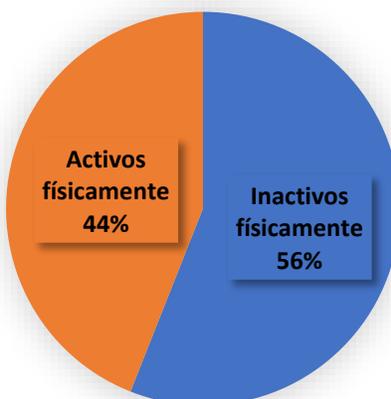
La práctica de los deportes también fomenta el auto desarrollo y disciplina. De acuerdo con Coalter (2005) entre los principales beneficios derivados del deporte y las actividades físicas se encuentran:

- Mejora de la salud física, a través de la práctica del deporte se pueden combatir malestares como obesidad, enfermedades cardiovasculares, ciertos tipos de diabetes, cáncer de colon, osteoporosis y golpes hemorrágicos.
- Mejora en la salud mental, reduciendo estrés, incrementando la autoestima y la percepción positiva de sí mismo.
- Incremento en el rendimiento académico, se observa una relación positiva entre la práctica de deportes y la mejora en funciones cognitivas, ayudando además en la generación de ambientes escolares de trabajo en equipo.
- En las comunidades donde una mayor parte de la población practica algún deporte, se presentan también niveles más altos de participación ciudadana.

2.2.2. El deporte en México como fenómeno social

La práctica del deporte representa una actividad importante en la vida de los mexicanos, pues cerca de la mitad de la población practica algún tipo de actividad físico-deportiva (Figura 2.7). Las mujeres presentan un porcentaje mayor de inactividad física (58.2%) frente a los hombres.

Figura 2.7. Población mexicana que practica algún deporte



Fuente: INEGI (2016)

De acuerdo con Consulta Mitofsky (2007) los tres deportes con mayor afición son fútbol, básquetbol y béisbol (Figura 2.8), además informa que la práctica y la afición por los deportes son aspectos de gran importancia en la vida social y cultural dentro del país.

Figura 2.8. Deportes en México y su porcentaje de aficionados

Deporte	Porcentaje de aficionados
Fútbol	78.50%
Básquetbol	28.20%
Béisbol	20.20%
Lucha libre	11.40%
Voleibol	10.20%
Box	7.80%
Fútbol americano	4.60%
Natación	4.50%
Atletismo	3.70%
Tenis	3.20%
Carrera de autos	2.90%
Ciclismo	2.30%
Golf	1.20%

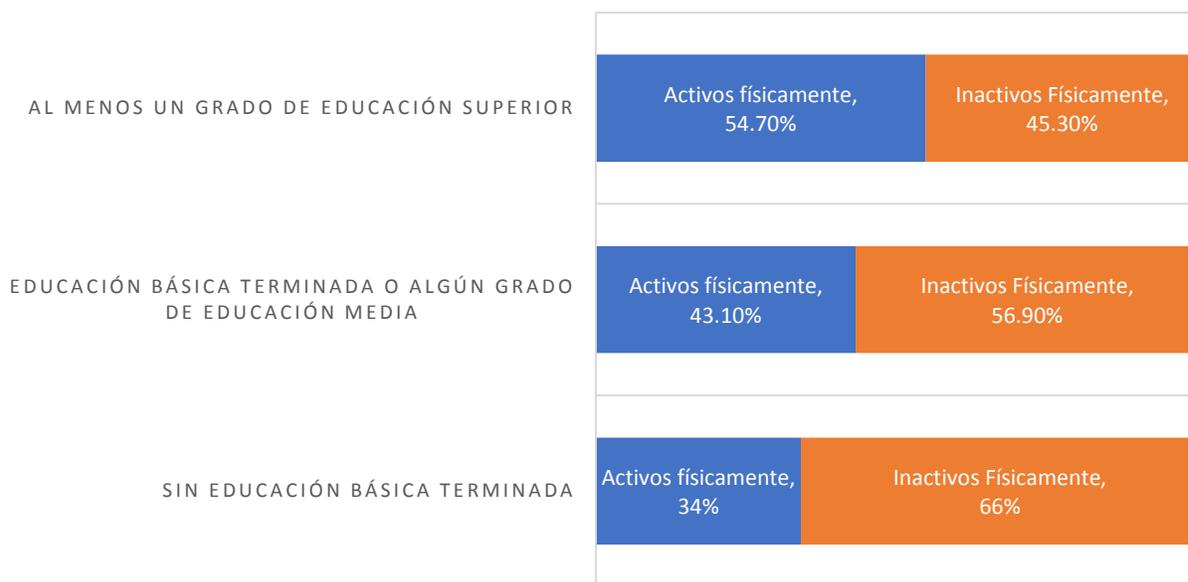
Fuente: Consulta Mitofsky (2007). Nota: Respuesta múltiple por lo que la suma es más de 100%

Conforme los individuos tienen acceso a un grado académico más especializado, el porcentaje de los que son físicamente activos tiende a incrementarse (Figura 2.9), pues 66% de la población que no cuenta con educación básica terminada es inactiva, mientras que sólo 45.3% de quienes tienen al menos un grado de educación superior se encuentra en las mismas condiciones (INEGI, 2016).

La pobreza en el mundo ha sido parte de la humanidad, así como el deporte. Uno de los significados más conocidos para la pobreza es la falta de pertenencias físicas y bienes materiales, pero también abarca la falta a los bienes culturales,

como la educación y el acceso a la práctica de algún deporte o tipo de arte (Revista Extrema, 2017).

Figura 2.9. Condición de actividad físico-deportiva por nivel de instrucción



Fuente: INEGI (2016)

Elevar el deporte a patrimonio cultural de la humanidad lo ha vuelto un gran aliado para la lucha contra la pobreza. El deporte, como escape de la pobreza, es una alternativa seria y factible; es visto como una herramienta que puede dar resultados oportunos para superar la vulnerabilidad económica con talento (La Prensa, 26 de octubre 2002).

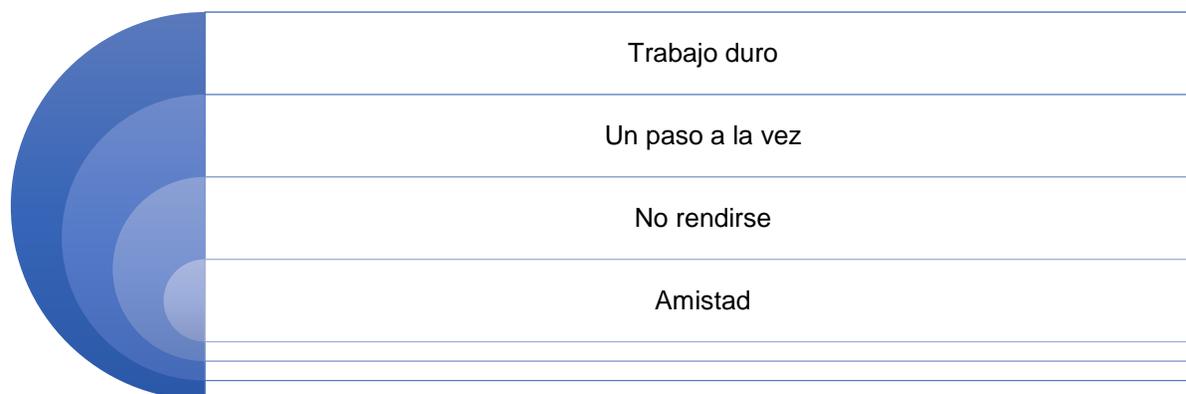
Lamentablemente el gobierno de México, mediante las comisiones u organizaciones que regulan el deporte, lo han hecho más excluyente, ya que gran parte del presupuesto destinado a éste es invertido en atletas de alto rendimiento para las competencias nacionales e internacionales, y es claro entender que el objetivo es hacer notar que el deporte mexicano va teniendo más competencia, pero actualmente es prudente aumentar o proporcionar más inversión para que no sólo los deportistas con experiencia tengan un buen respaldo, sino que los nuevos jóvenes y futuras estrellas del deporte puedan sobresalir y ser apoyados por las autoridades (CONADE, 2017).

Sin duda, el presupuesto debe ser incluyente para la sociedad en general y realizar mejores programas deportivos; no ocupar el marketing como modo de prevención de obesidad u otras enfermedades; se necesita ayuda en educación física y alimenticia para crear una cultura (Castillo, 2014).

Mediante el deporte y desde una edad menor, los padres tienen que inculcar a los hijos una visión de búsqueda, es decir, encaminarlo a la construcción de su futuro. Este grado de compromiso es clave para llegar a la excelencia, el cual puede centrarse en cuatro aspectos fundamentales (Figura 2.10).

La práctica del deporte tiene la ventaja de una mayor retención y práctica en el aprendizaje de conceptos fundamentales como la igualdad y equidad, el cuidado a la salud, la importancia de una educación formal (Spacie, 2012). El momento adecuado para que los niños comiencen a practicar algún deporte organizado es a partir de los seis años (Merkel, 2013).

Figura 2.10. Enseñanzas del deporte



Fuente: Elaboración propia a partir de Usky (2014)

Una vez que se les involucra en deportes, los niños que provienen de familias con escasas económicas son más propensos a practicar deportes que no conllevan grandes gastos.

En México a pesar de la vulnerabilidad económica se han tenido casos de éxitos en donde los niños practican el deporte y desarrollan capacidades y virtudes. Ejemplo de ello son los niños triqui de Oaxaca practicantes de basquetbol pues en 2016 ganaron la Copa Mundial de Barcelona, por lo que han sido un ejemplo de

integración y superación en México; pese a que en ocasiones juegan inclusive sin zapatos (El País, 5 de julio 2016).

El deporte ayuda a los niños a mantenerse sanos, construir lazos saludables con sus pares, descubrir sus talentos y hacer un mejor uso del tiempo libre. Sirve también para que, dentro de un ambiente competitivo, sea un reto para sí mismos, ofreciendo la oportunidad de superarse día con día (Cerrato, 2010).

Falzone (2015), quien practicó natación durante sus estudios en la Universidad de Stanford, opina que los deportes competitivos tienen la capacidad de enseñar a los individuos habilidades necesarias para la vida y los negocios. Entre las aptitudes y actitudes que considera importante se encuentran:

- Jugar en equipo. Cada individuo juega un papel importante, por lo que es importante reconocer cuando es el momento de participar activamente y cuando debe delegar las actividades.
- Espíritu competitivo. Es importante tener el impulso personal para llevar un proceso de mejora continua, separándose de los competidores potenciales.
- Adicto a la adrenalina. Para superar las complicaciones que se puedan presentar, se requiere una intensa pasión.

Daniel Corral, gimnasta mexicano ganador de medallas de oro, plata y bronce en diversos torneos entre los que destacan los Juegos Panamericanos Guadalajara 2011 y el Campeonato Mundial de Gimnasia Bélgica 2013, asegura que el deporte se combina de enfoques y triunfos en los que sólo existe la superación deportiva y el crecimiento personal (García, 2012).

Con una carrera deportiva muy exitosa, la taekwondoísta María del Rosario Espinoza, nos confirma que los fracasos en el deporte enseñan el valor de la constancia, ya que no basta con tener las facultades o habilidades si no se es persistente. De igual forma, la humildad es la base para trascender y es algo que nosotros como entrenadores inculcamos a las nuevas generaciones (Diario de Chiapas, 7 de enero 2018).

El medallista mexicano y participante de tres Juegos Olímpicos, Rommel Pacheco, confirma que trabajar duro es la clave del éxito que ha tenido, pues considera que “hay que tener hambre y espíritu de lucha en las competencias, los retos deben de ser mayores cada día” (Villanueva, 2018).

2.2.4. Instituciones que apoyan al deporte en México.

- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte. Es la institución del gobierno mexicano encargada de desarrollar e implantar políticas que fomenten la incorporación a actividades físicas y deportivas que fortalezcan su desarrollo social y humano promoviendo igualdad de oportunidades para lograr la participación y excelencia en el deporte (CONADE, 2017).
- Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte. Es la máxima instancia colegiada permanente de representación y de gobierno, con funciones de dirección, control y cumplimiento de las políticas fundamentales emanadas del programa sectorial (SINADE, 2016). Sus objetivos son generar las acciones, financiamientos y programas necesarios para la coordinación, fomento, ejecución, apoyo, promoción, difusión y desarrollo de la cultura física y el deporte, así como el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales. El SINADE lleva a cabo las siguientes acciones:
 - Ejecutar las políticas para fomentar, promover y estimular el desarrollo de la cultura física y el deporte en el ámbito nacional.
 - Establecer los mecanismos para la planeación, supervisión, ejecución y evaluación de los programas, organismos, procesos, actividades y recursos de los integrantes del SINADE.
 - Proponer planes y programas que contribuyan a fomentar, promover y estimular el desarrollo de la cultura física y el deporte.
 - Promover mecanismos de integración institucional y sectorial para fomentar, promover y estimular el desarrollo de la cultura física y el deporte.
- Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos. Es una Institución Educativa de Nivel Superior dependiente de la CONADE con el propósito de formar entrenadores deportivos capacitados con los elementos científicos y

metodológicos que respondan a las necesidades del Deporte en México (ENED, 2017). Los objetivos de esta Institución son:

- Cooperar en la formación y capacitación de los recursos humanos para llevar a cabo un incremento de calidad y fomento de la cultura física y deporte.
- Contribuir a la calidad y cantidad de recursos humanos que desempeña la cultura física y el deporte, a través de la implementación de programas de formación y capacitación académica

CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MÉTODO DE TRABAJO

3.1. Definición del fenómeno de interés y pregunta de investigación

La empresa social nace como una nueva forma de afrontar los problemas sociales y económicos para los que el Estado ya no tiene la capacidad de resolver (Kickul y Lyons, 2012). La empresa social es un modelo basado en la creación de unidades económicas, que con la venta de bienes o prestación de servicios puede auto sustentarse, sin necesidad de contribuciones por parte de entes particulares o del mismo Estado (Grove y Berg, 2014). A diferencia de la empresa tradicional, que persigue el lucro, los beneficios obtenidos en la empresa social a través de las ventas, no son repartidos entre los socios; se destinan a la persecución de generar una contribución para la erradicación de un problema social determinado (Volkman, Tokarski y Ernst, 2012).

Dicho modelo se ha probado exitoso en diferentes países, siendo uno de los casos más relevantes el Banco Grammen, que comienza con una corriente de microcréditos (Yunus, 2010). A pesar de lo exitoso de este modelo económico, en México no ha tenido el detonante esperado.

Desde 2012 ya se cuenta con la Ley de Economía Social y Solidaria, junto con una serie de fomentos económicos que buscan promover la creación de más organizaciones bajo el modelo de empresa social.

En nuestro país se observa cotidianamente la insuficiencia que tienen el Estado y las diferentes organizaciones que funcionan bajo un modelo filantrópico o como ONG para solucionar los problemas sociales que se afrontan. Sin embargo, no existe una proliferación de empresas sociales. La empresa social representa un reto, ya que no sólo desafía el modelo de capitalismo que se ha trabajado a lo largo de los años, sino que a la par busca la creación de proyectos de inversión innovadores, capaces de brindar tanto beneficios económicos como sociales.

De aquí que el propósito de este estudio sea comprender las características y beneficios de la empresa social e identificarla como una alternativa viable para fomentar el deporte y generar conocimientos y virtudes en los niños con vulnerabilidad económica en la Ciudad de Toluca.

La pregunta de investigación es ¿Cuáles son los requisitos estructurales para la creación de una empresa social que fomente el deporte en niños económicamente vulnerables en la Ciudad de Toluca (2017)?

Para identificar los componentes y elementos de la empresa social, así como su papel dentro del emprendimiento social, se llevó a cabo una investigación bibliográfica acompañada de la realización de un plan de negocios apoyado en el Modelo canvas para comprobar su viabilidad como herramienta para el combate a la pobreza.

3.2. Justificación

Los mexicanos han vivido una evolución socioeconómica que en los últimos 10 años ha ido en picada: las necesidades personales y familiares se encuentran en constante aumento y la sustentabilidad económica es difícil de manejar en las familias. Este es el motivante para investigar y contribuir a resolver los problemas de los niños económicamente vulnerables, mediante la creación de una empresa social centrada en dos aspectos: impulsar el sano crecimiento de la población infantil mediante el deporte como hábito cultural y social; y, buscar que este sector poblacional cuente con las herramientas necesarias para salir de la pobreza.

Cabe resaltar que uno de los principales enfoques para la elaboración del proyecto de empresa social es la inclusión social en cinco aspectos para la vida diaria: salud, educación, vivienda, empleo e ingresos; logrando así una participación ciudadana en la que universitarios, emprendedores y sociedad civil se involucren en la generación de oportunidades para los niños económicamente vulnerables a través del fomento del deporte.

Con esta empresa social se busca activar la responsabilidad social, mediante la creación de un modelo de negocios innovador, formando un fenómeno embebido, o sea, acceder de una persona a otra que tendrá como resultado un valor social.

Para Yunus (2010), el proceso de emprendimiento está regido por una misión personal, penetrada por el deseo de catalizar un cambio o una transformación social generando oportunidades, utilizando el método *empowerment* o empoderamiento y expandir las capacidades de las personas consideradas para fines de este proyecto.

En este proyecto se muestra una preocupación por la falta de oportunidades a los jóvenes universitarios sin experiencia laboral pero un espíritu solidario hacia quienes menos tienen.

Este proyecto de empresa social incluye diferentes actividades multidisciplinarias para contribuir en el desarrollo humano al generar más y nuevas capacidades en los jóvenes universitarios participantes en su operación.

Drayton es considerado como el fundador de una de las corrientes de estas nuevas formas de organización (Grieco, 2015). Si bien no se les conocía en su momento bajo el concepto de empresa social, desde la década de 1980 se ha venido dando un fenómeno importante, que desafía la forma de capitalismo previamente conocida. Como ya se dijo, se cuenta con la LESS, pero los avances en la materia han sido escasos, por lo que se justifica el estudio de la empresa social, para promover su divulgación y proliferación.

Para Yunus (2010), la empresa social enfrenta casi los mismos retos que aquellas que fueron creadas bajo fines lucrativos. Frankel y Bromberg (2013)

consideran que la primera tiene un mayor número de desafíos, ya que necesitan combinar dos aspectos que anteriormente se habían considerados aislados: generar ganancias para la organización y apoyar a la comunidad. Esto quiere decir que la empresa social no debe solo de apoyar a un sector vulnerable de la población, sino que además tiene como requisito la generación del flujo de efectivo que le permita auto sustentarse para no requerir apoyos gubernamentales ni de terceras personas.

Por los requerimientos que tiene la empresa social para abarcar dos aspectos tan variados como la creación constante de utilidades monetarias y sociales, los métodos de valuación de este tipo de organizaciones suelen ser complejos, situación ante la cual muchos emprendedores sociales se ven desmotivados para la creación de su proyecto. La presente tesis es oportuna, ya que ofrece un estudio teórico de la implementación de un negocio de tipo social, y al mismo tiempo la práctica requerida, brindando información adecuada para observar un fenómeno de empresa social en crecimiento.

3.3. Objetivos de la investigación

- Objetivo general.
 - Estructurar una empresa social, con un enfoque de emprendimiento socio productivo, para fomentar el deporte en niños económicamente vulnerables (Toluca, 2017).
- Objetivos específicos.
 - Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa social que fomente el deporte infantil en población económicamente vulnerada.
 - Diferenciar la empresa social de la responsabilidad social empresarial.
 - Identificar las características del entorno y actores que intervienen en la creación de la empresa social.
 - Identificar los elementos distintivos de la empresa social frente a las demás iniciativas que forman parte del emprendimiento social.
 - Describir la importancia de la práctica del deporte para el sano desarrollo del ser humano.

3.4. Método de trabajo

3.4.1. Tipo de investigación

La presente tesis se desarrolla bajo un tipo de estudio descriptivo y propositivo, puesto que la finalidad es la descripción del fenómeno, del contexto y de sucesos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) de la empresa social, en el entorno mexicano, específicamente en una propuesta social para fomentar el deporte en niños vulnerables económicamente en la Ciudad de Toluca (2017).

No se busca identificar qué tipo de organización es mejor, la empresa tradicional capitalista o la empresa social, sino identificar las características relevantes en el medio ambiente para la creación de una empresa con enfoque socio productivo, lo que requiere la detección de los principales actores en su generación y perseverancia en el tiempo.

3.4.2. Diseño de investigación

Considerando la tipología para el diseño de investigación expuesta por Contreras y Ochoa (2010), la primera parte del presente trabajo de tesis tiene un diseño de revisión de literatura para identificar las características y beneficios que ofrece la empresa social; el contexto histórico, social, económico y cultural en el que surge y evoluciona, además de sus características y diferenciadores frente a otros emprendimientos.

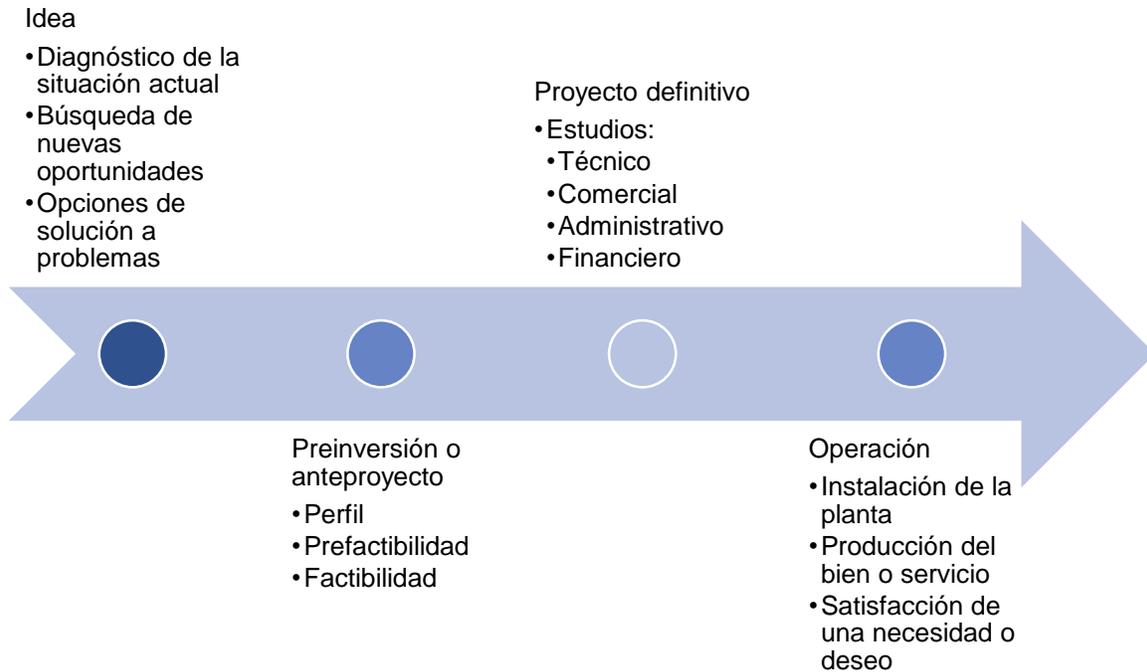
La segunda parte de la investigación se trata de un estudio con diseño transeccional descriptivo, pues se aborda la vida de los niños envueltos en un ámbito de pobreza, así como la importancia que tiene el deporte para el desarrollo físico, mental y emocional del ser humano.

La última sección de la tesis es cualitativa propositiva. Se presenta una propuesta de plan de negocios para la creación de una empresa social en la Ciudad de Toluca que ayude en el sano desarrollo de los niños económicamente vulnerables a través del fomento al deporte; para ello, se utiliza la metodología de los proyectos de inversión y el Modelo Canvas con enfoque social, lo cual se muestra a continuación.

3.5. Sobre proyectos de inversión y el Método canvas

El proyecto de inversión puede ser definido como “cualquier idea que satisface una necesidad” (Lira, 2013, pág. 15). De manera general, el proyecto de inversión consta de cuatro etapas para su elaboración (Figura 3.1).

Figura 3.1 Etapas para el desarrollo de un proyecto de inversión



Fuente: Elaboración propia con información de Sapag (2011, pág. 30) y Baca (2010, pág. 5)

En la etapa de generación de la idea, es necesario analizar que ésta se encuentre enfocada en la solución de una necesidad o satisfacción de un deseo (Lira, 2013), a través del análisis de problemas, de necesidades, de los deseos y el cambio en gustos y preferencias (Sapag, 2011). El éxito del proyecto depende tanto de esta orientación como de que se haga de una forma que resulta innovadora para el segmento objetivo.

La segunda etapa, conocida como pre inversión, está constituida por tres estudios, el desarrollo de perfil, basado en información secundaria cuantitativa, busca ofrecer un panorama general de las alternativas de inversión, enfocándose en descartar aquellas que no resulten factibles o atractivas, seleccionando las que resulten óptimas (Lira, 2013).

El estudio de prefactibilidad utiliza fuentes de primer nivel, siendo esencialmente dinámico, pues genera estimaciones en cuanto a los costos, demanda, las necesidades de trabajadores y de financiamiento (Lira, 2013). En el estudio de factibilidad, la información tiende a ser demostrativa; la decisión de continuar con el proyecto o abandonarlo es característica de esta etapa (de la Torre y Zamarrón, 2002).

La etapa de proyecto definitivo busca facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa que se desea fundar, por lo que existen áreas que deben ser estudiadas tales como: el estudio o análisis comercial, técnico, legal y económico financiero (Lira, 2013).

El estudio comercial o de mercado analiza la política de precios, los canales de distribución y comunicación que se tienen con los clientes. El estudio técnico de acuerdo con Baca (2010) se compone de: determinación del tamaño de la planta y su localización, e ingeniería del proyecto.

Sapag (2011) afirma que la finalidad del estudio legal es el análisis del marco jurídico dentro del cual se pretende realizar el proyecto, identificando las leyes, normas y/o reglamentos que pueden afectar el funcionamiento de la empresa, ya sea al colaborar en la generación de beneficios económicos o en la generación de nuevos costos. También considera necesaria la investigación sobre las patentes, registros de marcas y títulos de propiedad, todo ello para no infringir los derechos de terceros.

El objetivo del estudio económico-financiero es “generar, ordenar y sistematizar la información de carácter monetario” (Baca, 2010, pág. 8). Además define la inversión inicial requerida, los beneficios que se obtendrán y los costos, con la finalidad de estudiar su viabilidad económica y su plan de financiamiento.

Schwetje y Vaseghi (2007) abordan nueve temas básicos dentro de un plan de negocios, éstos además de exponer el funcionamiento de la nueva organización para los dueños, inversionistas y demás grupos interesados, pueden ser

identificados dentro de alguno de los cuatro elementos que corresponden a la corta etapa del desarrollo de un proyecto de inversión (Figura 3.2):

- Idea de negocios y objetivos estratégicos. Da respuesta a las necesidades o deseos que buscan satisfacer la organización a través de la venta de un bien o servicios; define y expone la visión, misión y objetivos de la empresa, lo que da una dirección para el diseño de estrategias y aplicación de acciones.
- Equipo administrativo y organización. Desarrolla los aspectos principales de la estructura organizacional, estructura operacional, planeación de personal y equipo administrativo, sistemas para el reporte de resultados y estructura legal.
- Productos y servicios. En este apartado se estudia el portafolio de productos junto con sus características y propuesta de valor.
- Mercado y competencia. Aborda el segmento de mercado al que se encuentran dirigidos los productos y servicios ofrecidos por la empresa, además de su potencial de crecimiento; detalla también un análisis de la industria y la competencia, permitiendo realizar una evaluación de la situación actual de la organización.
- Mercadotecnia y ventas. Expone la estrategia de mercadotecnia, de ventas y política de precios que utilizará la empresa durante los próximos años, al mismo tiempo que define los objetivos para cada una de ellas.
- Investigación y desarrollo. Considera que el futuro de la empresa se encuentra estrechamente ligado con su capacidad para innovar e implementar nuevos proyectos, por lo que define las estrategias que desarrollará para lograrlo.
- Producción. Muestra a los inversionistas que la producción puede operar sin problemas, prestando particular atención a la capacidad instalada, ubicación y distribución de la planta, y estrategias de calidad.
- Compras y logística. Explica brevemente la capacidad de la organización para manejar las operaciones que dan soporte a la producción, abordando la política y logística de compras que se utilizarán.
- Finanzas. Busca ofrecer al inversionista un panorama de la situación financiera de la empresa, presentando los estados financieros en caso de que ya cuente con más de un año operando o las proyecciones que se tienen de ellos en

caso de ser un nuevo emprendimiento, definiendo la estructura de ingresos y costos, además de la evaluación financiera de la organización.

Figura 3.2 Temas de un plan de negocios y estudios de un proyecto de inversión

Estudio comercial	Estudio técnico	Estudio administrativo	Estudio financiero
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado y competencia • Mercadotecnia y ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios • Investigación y desarrollo • Producción • Compras y logística 	<ul style="list-style-type: none"> • Idea de negocios y objetivos estratégicos • Equipo administrativo y organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, para colaborar en la creación de modelos de negocio para una empresa social, Blank (2017) desarrolló el Modelo canvas para Organizaciones Orientadas a su Misión (*Mission Model Canvas*), el cual simplifica la identificación de las hipótesis que se requieren comprobar, asegurando la pertinencia del proyecto de emprendimiento, además de propiciar un acercamiento desde las primeras etapas con el segmento objetivo, generando un proceso de retroalimentación empresa social-consumidor (Blank, 2017).

Por otra parte, Tandemic (2017) desarrolló el Modelo canvas para la Empresa Social (*Social Business Model Canvas*) (Figura 3.3). Este modelo considera elementos clave dentro de la empresa social, como el destino que se le dará a los excedentes, las técnicas de medición del impacto social y la distinción de la propuesta de valor para el consumidor y para el usuario, cuidando de esta forma que la empresa social ofrezca un producto y/o servicio atractivo tanto para el sector vulnerable, el público objetivo como para quienes participan en su operación.

El Modelo canvas para la Empresa Social está basado en el Lienzo de Negocios desarrollado por Alexander Osterwalder y Pigneur (2011), consistente en nueve módulos diseñados para ayudar en la definición del modelo de negocios (Business Model Toolbox, 2016); sin embargo, Tandemic (2017) adiciona elementos dentro

de algunos de los módulos con la finalidad de apoyar la creación y desarrollo de una empresa social:

- Segmento de mercado. Definir los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, Tandemic identifica dos sub-módulos, beneficiario, y consumidor, pues en las empresas sociales, en ocasiones, el beneficiario o grupo social al que se busca apoyar no paga por el servicio, por lo que es necesario identificar de manera independiente a cada uno de ellos.
- Propuesta de valor. Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para los consumidores, su finalidad es proporcionar un producto o servicio que satisfaga las necesidades o deseos de los clientes, ofreciendo una ventaja competitiva, en el Modelo Canvas para la Empresa Social se adicionan tres sub-módulos; los primeros dos, usuario y beneficiario, buscan definir la propuesta de valor para cada uno de los grupos que atiende la organización; el tercer sub-módulo, medición del impacto, da respuesta a los métodos y medidas con los cuales se analizará el éxito de la empresa.
- Canales. Explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor, establece los medios de contacto que tendrán los clientes con la organización, permitiéndoles conocer los productos y servicios de la empresa, comprar los productos y/o servicios, además de evaluar la propuesta de valor.
- Relaciones con clientes. Describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado, pudiendo estar basadas en la captación y fidelización de los clientes, o en la estimulación de ventas.
- Fuentes de ingresos. Se refiere al flujo de caja que genera una empresa, los ingresos de la empresa pueden originarse a través de transacciones derivadas de pagos puntuales o a través de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor.
- Recursos clave. Describe los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione, es decir, aquellos que le permiten crear y ofrecer una

propuesta de valor, generar canales con los clientes, establecer relaciones con los mismos, y contar con fuentes de ingresos.

- **Actividades clave.** Describe las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funciones, buscan dar cumplimiento a funciones similares a las de los recursos clave, pues también son necesarios para el correcto desempeño de los demás módulos.
- **Asociaciones clave.** Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio, ayudándole a la organización a optimizar su modelo de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos, puede tratarse de alianzas con empresas no competidoras, con competidoras, empresas conjuntas o relaciones cliente-proveedor.
- **Estructura de costes.** Describe todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio, en el modelo desarrollado por Tandemic, existe un nuevo módulo ubicado entre la estructura de costes y las fuentes de ingreso, llamado superávit, busca dar respuesta al uso que se le darán a las utilidades económicas que genere la organización, pues al tratarse de una empresa social no son distribuidas entre los dueños y fundadores.

Figura 3.3. Modelo canvas para la Empresa Social

<p>Recursos Clave</p> <p>Recursos que se utilizarán para desarrollar las actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal - Financiamiento - Espacios 	<p>Actividades Clave</p> <p>Actividades programadas y no programadas que tendrá que desarrollar la organización</p>	<p>Tipo de Intervención 2</p> <p>Formato de la intervención: taller; servicio; producto</p>	<p>Segmentos 3</p> <p>Quién se beneficia por la intervención</p>	<p>Propuesta de Valor 4</p> <p>Usuario</p> <hr/> <p>Medición del Impacto</p> <p>Cómo se mostrará que se está teniendo un impacto social</p>
<p>Aliados + Stakeholders Clave</p> <p>Grupos esenciales a los que se tendrá que involucrar para desarrollar el programa</p>		<p>Canales 6</p> <p>Cómo se está poniendo en contacto con los usuarios y consumidores</p>	<p>Beneficiario</p> <hr/> <p>Consumidor 5</p> <p>Personas u organizaciones que están dispuestas a pagar para contribuir a la solución de la problemática</p>	<p>Consumidor 5</p> <p>Qué obtendrán los consumidores al apoyar la iniciativa</p>
<p>Estructura de Costos</p> <p>Áreas de gastos más grandes</p> <p>Cómo cambiarán los gastos cuando escale la organización</p>		<p>Superávit</p> <p>Dónde y cómo se van a invertir las ganancias</p>	<p>Ingresos</p> <p>Detallar la estructura de ingresos a través de porcentajes</p>	

Fuente: Tandemic, 2017. Traducción propia

Un ejemplo de la utilidad que presenta el uso del Modelo canvas para la Empresa Social se presenta en la Figura 3.4, que contiene el modelo de negocio del Centro Australiano para el Emprendimiento Social (ACRE por sus siglas en inglés). Es una empresa social dedicada a la impartición de cursos que buscan el fomento del emprendimiento, al ofrecer sus cursos a entidades públicas y privadas obtienen los recursos necesarios para llevarlos gratuitamente a jóvenes de comunidades rurales, dándoles la oportunidad de ser generadores de empleo.

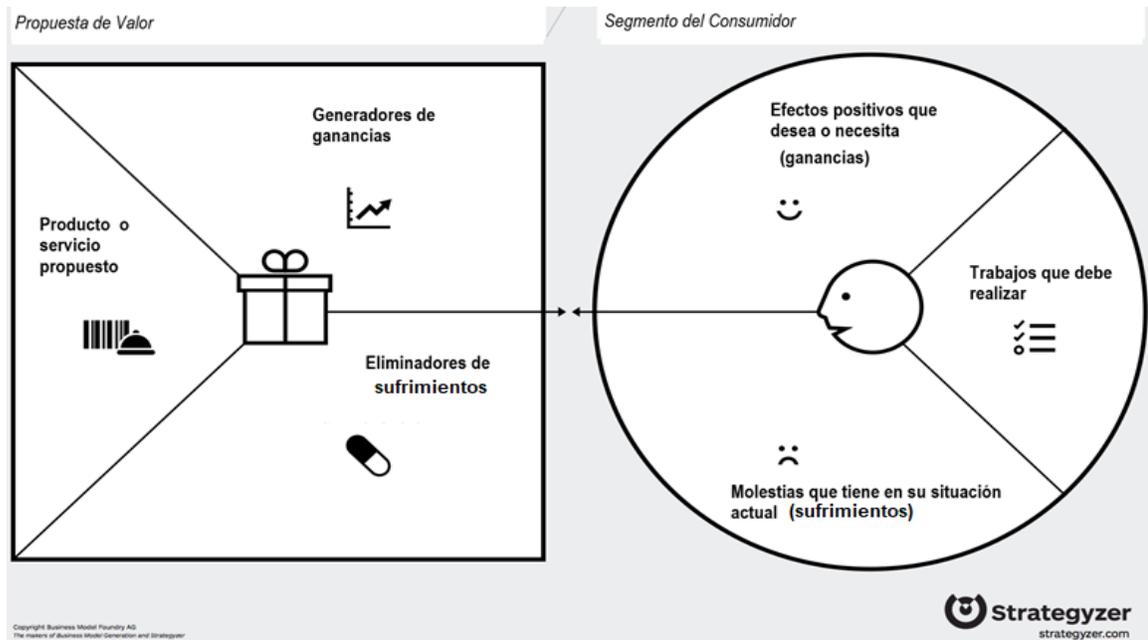
Figura 3.4. Modelo canvas para la empresa social ACRE

Recursos Clave Recurso Humano Material de Soporte: Lienzo de negocios, Cárdez de autoevaluación, material de aprendizaje	Actividades Clave Incubar y acelerar los negocios Ayudar a los jóvenes a dirigir su propio negocio Desarrollar el concepto de empresa social Proveer experiencia	Tipo de Intervención 2 Brinda un servicio educativo	Segmentos 1 Estudiantes jóvenes interesados en liderazgo y emprendimiento social	Propuesta de Valor 3 Desarrollar a través de experiencia real y dinámica la capacidad y habilidad emprendedora entre los jóvenes
Aliados + Stakeholders Clave -Social Entrepreneur Academy Scotland -Helen Macpherson Smith Trust -Into Our Hands - Rural Councils Victoria		Canales 6 Canal propio en el contacto con el cliente a través de los asesores. Del tipo directo a través de tiendas propias, en este caso los centros de enseñanza	Beneficiario Consumidor 4 Empresas y organizaciones del sector público o de la industria privada	Medición del Impacto Cuestionarios aplicados a stakeholders Número de empresas generadas Consumidor 5 Educación emprendedora a precios accesibles
Estructura de Costos Según costes, buscando reducirlos lo más posible		Superávit Ofrecer cursos de emprendimiento a un mayor número de comunidades	Ingresos Cuota de suscripción a las organizaciones que buscan ofrecer los cursos para sus colaboradores	

Fuente: Elaboración propia con información de Australian Centre for Rural Entrepreneurship (s.f.)

Ostwerlader y Pigneur desarrollaron el canvas para la Propuesta de Valor (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, y Smith, 2014) diseñado para ayudar a los emprendedores a identificar la relación que tienen los consumidores con el producto o servicio que se busca brindar, el lienzo está diseñado en dos áreas: el perfil del consumidor y la propuesta de valor; a través de su análisis se busca generar una correspondencia entre las características de ambos, lo que permite que los clientes se encuentren emocionados y atentos a la propuesta de valor de la empresa (Figura 3.5).

Figura 3.5 Canvas para la propuesta de valor



Fuente: Osterwalder et al. (2014) Traducción propia

- Sección del consumidor. Identificar las características que se pueden asumir, observar y verificar en el mercado de un segmento de consumidor en específico.
 - Trabajos que debe realizar. Describe lo que quieren completar en sus trabajos o en sus vidas, incluye las tareas que quieren completar, problemas que buscan solucionar o necesidades que buscan satisfacer.
 - Ganancias que desea. Describe los resultados e impacto positivo que quieren conseguir y los beneficios que están buscando, es preciso identificar aquellas ganancias que son requeridas, esperadas o deseadas.
 - Molestias o sufrimientos que padece. Describe cualquier elemento, incluyendo el riesgo, que pueda molestar al consumidor antes, durante o después de la realización de un trabajo,
- Mapa de valor. Describe la combinación de características que constituyen la propuesta de valor que busca atraer al consumidor.
 - Producto o servicio. Listado de todos los productos y/o servicios sobre los que se construye la propuesta de valor.

- Generadores de ganancias. Describe cómo los productos y/o servicios generan ganancias a los clientes.
- Eliminadores de sufrimientos. Describe cómo los productos y/o servicios alivian los padecimientos del consumidor.

Al analizar los temas examinados por Schwetje y Vaseghi (2007) para la elaboración de un plan de negocios, los elementos del canvas para la empresa social considerados por Tandemic (2017) y las características que forman parte del lienzo para la propuesta de valor desarrollado por Osterwalder et al (2014); es posible identificar elementos comunes que permiten realizar un proceso de retroalimentación entre las tres propuestas y la completa elaboración de los estudios técnico, comercial, administrativo y financiero que de acuerdo con Baca (2010) forman parte de todo proyecto de inversión (Figura 3.6).

Figura 3.6 Relación entre el plan de negocios, canvas para la empresa social y lienzo de la propuesta de valor con los estudios del proyecto de inversión

	Plan de negocios	Canvas para la empresa social	Lienzo para la propuesta de valor
Estudio técnico	Productos y servicios.	Propuesta de valor.	Mapa de valor: Correspondencia entre características
	Investigación y desarrollo.	Superávit.	
	Producción.	Actividades clave.	
	Compras y logística.	Actividades clave.	
Estudio comercial	Mercado y competencia.	Segmento beneficiario. Segmento consumidor.	Sección del consumidor.
	Mercadotecnia y ventas.	Canales. Relación con los clientes.	
Estudio administrativo	Idea de negocio y objetivos estratégicos.	Tipo de intervención.	
	Equipo administrativo y organización.	Aliados y stakeholders. Recursos clave. Medición del impacto.	
Estudio financiero	Finanzas (estados financieros y evaluación).	Fuente de ingresos. Estructura de costos.	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. EMPRESA SOCIAL, CENTRO PARA EL FOMENTO DEL DEPORTE INFANTIL EN NIÑOS ECONÓMICAMENTE VULNERABLES

4.1. Resumen ejecutivo

El **Centro para el Fomento del Deporte Infantil Cuahuatl** es un proyecto con conciencia social, busca combinar los valores de responsabilidad, honestidad, trato justo, compromiso y utilidad en la generación de beneficio social y el ofrecimiento de sus productos y servicios. Sus consumidores son personas e instituciones que quieren ver crecer y prosperar a todos los integrantes de la comunidad causando un impacto positivo y generando un sentimiento de trascendencia.

Cuahuatl cree que al ofrecer a los niños con vulnerabilidad económica la posibilidad de aprender y practicar un deporte, les permite crecer con virtudes, valores y habilidades. Y con ello, contribuir en el desarrollo sano de la sociedad, participando en la construcción de un mejor futuro.

Este **Centro para el Fomento del Deporte Infantil** lleva al siguiente nivel la responsabilidad social empresarial al optar por el paradigma de empresa social diseñada para que, a través del uso y aplicación de herramientas y estrategias desarrolladas para la empresa capitalista, puedan ser auto sostenibles y auto sustentables, permitiéndoles ayudar a un grupo social de manera autónoma.

Los consumidores de **Cuahuitl** se encuentran en la búsqueda de diversas formas para contribuir al desarrollo de los integrantes de la comunidad, por ejemplo: participando en programas de voluntariado, desarrollando en sus organizaciones programas de responsabilidad social corporativa, donando dinero a fundaciones y caridades o extendiendo la mano a personas pertenecientes a un grupo vulnerable. Por eso, el proyecto se suma a la idea de que el crecimiento una persona repercute positivamente en todos los integrantes de la sociedad en la que opera.

El **Centro para el Fomento del Deporte Infantil** quiere proveer la oportunidad de contribuir en la formación de niños a través de la enseñanza de un deporte olímpico, permitiéndoles el desarrollo de virtudes y capacidades. Para lograr ofrecer sus servicios a los más necesitados de manera gratuita, el proyecto contará con tres fuentes de ingreso: capacitación deportiva, productos oficiales, y contratos de publicidad y patrocinio.

Se contará con dos opciones para la compra de los productos y contrato de los servicios: a través de la página oficial que puede contener fotografías del desarrollo de las actividades; y a través de los embajadores de marca que estarán encargados de promover los valores y creencias de la organización, a la vez que darán a conocer las actividades del Centro.

Buscando generar un entorno de fomento al deporte como alternativa para el desarrollo de los grupos sociales más vulnerables y el emprendimiento social, se realizarán alianzas estratégicas con empresas y organismos que se encuentren en constante contacto con la práctica del deporte y la empresa social, como son la Federación Mexicana de Fútbol, el Comité Olímpico Mexicano, el Instituto Nacional del Emprendedor y el Instituto Nacional de la Economía Social, entre otros.

Utilizando un abanico de estrategias para su financiamiento, y con el apoyo de una sociedad comprometida, **Cuahuitl** prevé un crecimiento que le permita escalar sus operaciones dentro del Estado de México en un plazo de cinco años, además de

ser capaz de desarrollar eventos deportivos que atraigan a un mayor número de personas, generando un sentimiento de comunidad y colaboración estrecha entre la sociedad y la marca.

4.2. Estudio comercial

4.2.1. Segmentos objetivo: beneficiarios y consumidores primarios

El segmento objetivo de beneficiarios del proyecto son niños económicamente vulnerables, pues de acuerdo con DeForge (2015) los niños que crecen bajo una situación de pobreza afrontan problemáticas como una puntuación más baja en exámenes, falta de acceso a servicios básicos que aunada a una nutrición deficiente y un riesgo mayor a encontrarse expuestos a contaminantes ambientales repercute en el estado general de su salud.

Estas problemáticas se agravan al considerar factores como problemas de salud y seguridad, además de vínculos débiles basados en relaciones de ansiedad y estrés que les representan retos para su crecimiento social y emocional. Todos estos factores derivan en deficiencias cognitivas (Jensen 2009).

Una alternativa de solución para la situación que vive la niñez económicamente vulnerable es la práctica de actividades deportivas, pues ofrece beneficios en la salud física y mental e incrementa el rendimiento académico (Coalter, 2005), además de la oportunidad de tener una educación olímpica y comenzar un camino de superación a través del aprendizaje de valores de excelencia, equilibrio, juego limpio, multiculturalidad y esfuerzo, ayudando a que salgan de su situación de pobreza y tengan un balance físico, mental y emocional.

Sin embargo, y a pesar de las perspectivas de beneficios y superación que ofrece la práctica de deporte, los niños en desventaja económica realizan pocas o nulas actividades artísticas y deportivas (DeForge, 2015), menos de la mitad de ellos practican algún deporte (Carey, s.f.), imposibilitando así la adquisición del aprendizaje de conocimientos y virtudes que éste ofrece, privándolos de los beneficios presentes y futuros que conlleva.

Ante ello, el proyecto **Cuahuitl** se centra en la capacitación y enseñanza de disciplinas olímpicas en niños que viven en pobreza, satisfaciendo su necesidad de práctica del deporte y proporcionándoles acceso a los efectos positivos que trae consigo su aprendizaje.

Además, el principal segmento de consumidores son jóvenes pertenecientes a la generación *millennial*, generación compuesta por los nacidos entre 1980 y 1999 (Pew Research Center, 2010).

El potencial de este mercado en el municipio de Toluca es amplio. De acuerdo con INEGI (2015b) en el municipio de Toluca hay 289,183 habitantes entre los 20 y 39 años. De éstos, 151,058 son mujeres y 138,125 son hombres (Figura 4.1).

Figura 4.1 Habitantes de Toluca que pertenecen a la generación *millennial*

Grupos quinquenales de edad	Población total	Hombres	Mujeres
20-24 años	83168	41104	42064
25-29 años	69419	32537	36882
30-34 años	70560	34025	36535
35-39 años	66036	30459	35577
Total	289183	138125	151058

Fuente: INEGI (2015b)

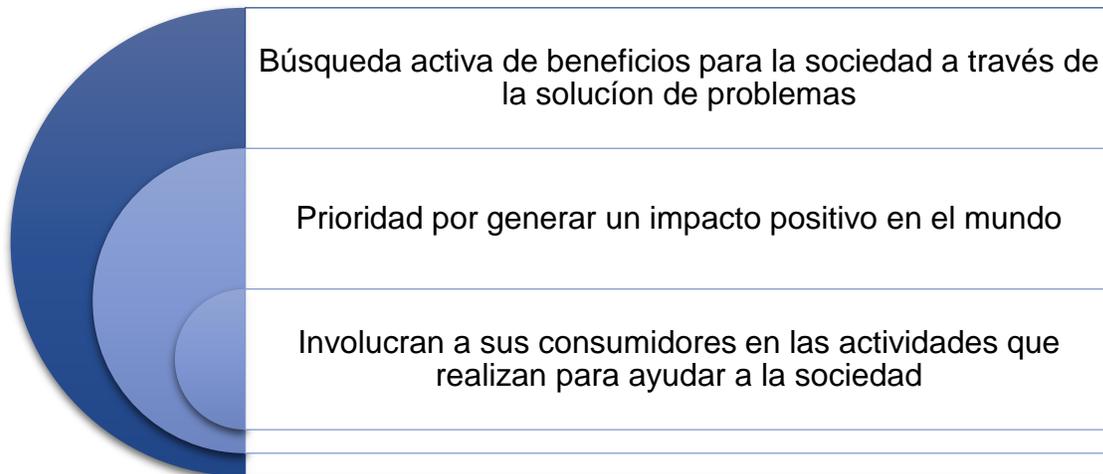
Existe una voluntad de compra por parte de los individuos pertenecientes a la generación *millennial* pues se encuentran en búsqueda de soluciones que le den un significado a su vida. Han observado desde chicos situaciones como el cambio climático, inequidad de género, escases de recursos y terrorismo, entre otras (Godfrey, 2015).

Evidencia de esto es que más de 50% de ellos buscan comprar productos de empresas que soportan causas en las que creen o se sienten identificados (Solomon, 2016).

El **Centro para el Fomento del Deporte Infantil Cuahuitl** y las actividades que realiza se encuentran alineadas con las características que, de acuerdo con

Landrum (2017), busca la generación *millennial* de las compañías de las cuales son clientes (Figura 4.2).

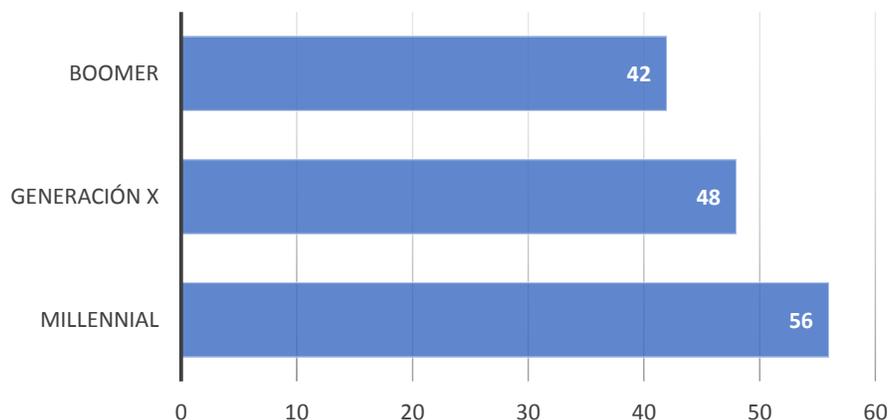
Figura 4.2. Características que buscan los *millennials* en las empresas



Fuente: Elaboración propia con información de Landrum (2017)

Existe una inclinación de la generación *millennial* hacia la práctica del deporte, pues de acuerdo con el Pew Research Center (2010) 56% reportan haber realizado ejercicio vigoroso en las últimas 24 horas. En comparación con las generaciones que les antecedieron (Generación X y Generación Baby Boomer), son los que más practican deporte (Figura 4.3), por lo que la venta de artículos deportivos enfocada primordialmente a ellos resulta más atractiva al poder alcanzar a un mayor número de posibles consumidores.

Figura 4.3. Millennials y ejercicio



Fuente: Pew Research Center (2010)

Con la finalidad de identificar claramente los dos grupos del segmento de mercado a los que hace referencia Tandemic (2017) en su lienzo de negocios para la empresa social, en la Figura 4.4. se describen de manera general tanto a los beneficiarios como a los consumidores primarios de **Cuahuitl**.

Figura 4.4. Segmentos objetivo de Cuahuitl: beneficiarios y consumidores primarios

Características	Consumidor primario	Beneficiario
Segmento objetivo	Millennials (nacidos entre 1980 y 1999) físicamente activos	Niños económicamente vulnerables que habitan en el Municipio de Toluca
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar de significado a su vida • Atención a través de medios electrónicos pues han crecido con aparatos digitales • Buscan mayor contacto social • Como crecieron en un ambiente donde el terrorismo inundaba las noticias, tienden a ser desconfiados, por lo que necesitan sentirse seguros 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en su alimentación • Mejora de rendimiento académico • Mayor contacto social con sus amistades
Deseos	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a los grupos sociales más desfavorecidos. • Aprender un deporte olímpico • Buscan soluciones que doten de significado a su vida • Ser generadores de nuevas oportunidades • Productos naturales, sostenibles y menos tóxicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica de algún deporte • Mejora de salud física y mental

Malestares	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con el suficiente tiempo • Sus recursos económicos no son lo suficientemente altos como para realizar donativos de caridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutrición deficiente • Falta de cuidado médico • Trabajan y estudian • Deficiencias cognitivas • Tienen mayor riesgo a estar expuestos a contaminantes ambientales
Datos estadísticos	<ul style="list-style-type: none"> • En Toluca habitan 289,183 individuos pertenecientes a dicha generación • 50% busca comprar productos de empresas con una causa social o ecológica • 66% están dispuestos a pagar más por un producto si es de una marca sustentable (Landrum, 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> • En 2000 el 15.8% de los niños en México no asistían a la escuela, de los cuales 36.8% trabajaba para aportar al ingreso de su familia (López, 2005) • En el Estado de México en 2016 habitaban 17,200 niños menores de cinco años con falta de alimentación y delgadez excesiva (Ensanut,2016) • Durante 2014 el 59% de la población de 0 a 17 años vivía en situación de pobreza y pobreza extrema (CONEVAL, 2014a).

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referidos.

4.2.2. Propuesta para la generación de valor

A partir del modelo propuesto por Osterwalder et al (2014), el valor agregado de este proyecto social se centra en tres pilares fundamentales.

- **Accesibilidad.** Permite a las familias en situación de vulnerabilidad económica el desarrollo de actitudes y valores de olimpismo a través de la práctica del deporte en los niños, a un bajo costo.
- **Personalización.** Tanto la prestación del servicio de capacitación deportiva, como las tres líneas de productos y servicios que sirven como fuente de financiamiento para el desarrollo de sus actividades, están fuertemente basadas en un proceso de personalización y acercamiento al usuario, permitiéndoles soluciones a la medida adaptadas específicamente para la satisfacción de sus necesidades y/o deseos.
- **Marca.** A través de la divulgación de sus actividades como parte del emprendimiento social y los resultados y beneficios sociales que está generando, se ofrece una marca que otorga a los clientes la posibilidad de demostrar su compromiso con el desarrollo de la sociedad, específicamente con la dignificación de la infancia.

Cabe recalcar que cada uno de los ejes para la creación de valor se encuentra respaldado por un constante proceso de innovación y desarrollo, lo que asegura a los integrantes de su sector de beneficiarios, así como al de sus clientes, que contarán con servicios y productos de calidad alineados con los avances tecnológicos y científicos más recientes.

A diferencia de las opciones que se encuentran en el mercado cuyo objetivo es la creación de riqueza, **Cuahuitl** tiene una misión social como foco de acción. El establecimiento de fuentes de ingreso a través de la prestación de servicios de capacitación deportiva, venta de productos y accesorios oficiales y contratos de patrocinio para sus clientes, lo convierten en una alternativa frente las fundaciones y caridades que requieren de la filantropía de terceros para continuar con sus operaciones.

4.2.3. Desarrollo de la ventaja competitiva

Para el desarrollo de la ventaja competitiva sostenible de **Cuahuitl** se ha utilizado el sistema VRIN propuesto por Dollinger (2008), el cual se integra de cuatro elementos o características (Figura 4.5).

Figura 4.5. Análisis VRIN para Cuahuitl

Elementos	Definición en el sistema VRIN	Estrategia de Cuahuitl
Recursos valiosos (valuable resourcers)	Permite a la empresa social implementar eficaz y efectivamente sus estrategias, es decir, explota las oportunidades y minimiza las amenazas.	La generación <i>millennial</i> busca ser parte de una causa y generar un impacto positivo en el mundo, por ello busca comprar a empresas que se alineen con este compromiso. El Centro para el Fomento del Deporte Infantil Cuahuitl busca ofrecer a esta generación la posibilidad de sumarse a la causa de brindar a niños con vulnerabilidad económica educación deportiva que les fomenten virtudes y capacidades basadas en el olimpismo.
Recursos raros (rare)	Los recursos valiosos que son compartidos por un gran número de competidores no pueden ser utilizados para la generación de la ventaja competitiva, es por ello que también deberán ser	El principal recurso que utilizará el Centro es su nombre, al fomentar la asociación del nombre con la búsqueda de un beneficio social además de identificar a la organización como empresa social, la presenta como la primera tanto en su forma de organización como en su misión social que se propone en el Municipio de Toluca, por lo que su principal recurso escaso son las condiciones

	raros,	necesarias para su creación.
Inimitable <i>(imperfectly imitable, hard-to-copy)</i>	Cuando la duplicación del recurso no es posible, es un recurso inimitable. Los factores que apoyan a las organizaciones en la construcción de recursos inimitables son: barreras económicas o legales, condiciones históricas únicas, ambigüedad causal, y complejidad social.	Para que una organización sea inimitable se encuentran las condiciones históricas de su creación, es decir, el auge que está teniendo en la actualidad la empresa social y la no existencia de otra dentro del Municipio de Toluca al momento de su creación. Se cuenta con una relación social compleja, al formar parte de un grupo de organizaciones pertenecientes al emprendimiento social. Para su existencia se requiere de la interferencia de un número de un número de actores y factores ambientales que resulta complicado volver a coordinar.
Insustituible	Recursos estratégicos que no pueden ser sustituidos por otros recursos más comunes.	El recurso de reputación obtenida a través del firme compromiso que tiene el proyecto con la comunidad de Toluca, buscando la generación de un beneficio social.

Fuente: Elaboración propia con base en Dollinger (2008)

Esta combinación de factores que conforman la ventaja competitiva del **Centro Cuahuatl**, le permiten tener una diferencia con sus competidores, convirtiéndolo en un proyecto no solamente único por su propuesta de valor, sino por la metodología que está utilizando para generarla y mantenerla en esa posición.

Lo anterior convierte al proyecto en único (por ahora), pues a través del uso de herramientas y estrategias diseñadas para la generación de beneficios económicos crea un beneficio social, teniendo un efecto positivo en la sociedad y en sus clientes.

A partir del análisis de la ventaja competitiva el **Centro para el Fomento del Deporte Cuahuatl**, pretende generar estrategias mercadológicas que le permitan en primer lugar convertirse en una marca reconocida no únicamente por sus consumidores y beneficiarios, sino también por todos aquellos individuos y organizaciones que comparten el espacio geográfico y social.

.4.2.4. Análisis de la industria del deporte

El proyecto busca ofrecer servicios y productos pertenecientes a la industria del deporte, que de acuerdo con PwC (2017) aún se encuentra en crecimiento, lo que ofrece un panorama favorecedor para las empresas que desean ingresar en ellas.

Por ejemplo, el año pasado los ingresos para la industria fueron de 14,390 millones de dólares por concepto de productos oficiales y de 16,658 millones de dólares por contratos de patrocinio, lo que representa un incremento de 3% y 2.2% respectivamente con respecto al año anterior.

Gerardo Molina, CEO de la Agencia de Mercadotecnia de Deportes Euroaméricas, señala que México es uno de los países con mayor potencial en la industria deportiva pues cuenta con “todas las condiciones para dar un salto de calidad, al aplicar un ajuste en innovación y tecnología” (El Economista, 8 de febrero 2016)

Pazos, Saleh y Bustos (2017) sostienen que las tendencias que se están formando dentro de la industria del deporte son:

- El número de personas que desarrollan actividades físicas al aire libre se encuentra en crecimiento.
- Los consumidores buscan ropa y artículos multifuncionales que puedan utilizar para una variedad de actividades.
- La presencia del mercado femenino dentro de la industria se encuentra en crecimiento, por lo que se están desarrollando productos enfocados a la satisfacción de sus necesidades y deseos específicos.
- La creciente y constante presión de los clientes hace necesaria la implementación de tecnología inteligente dentro de los procesos de innovación y desarrollo.

La industria ofrece una alta gama de posibilidades para la especialización en los productos, pudiendo variar no únicamente en su diseño, también en funcionalidad y la aplicación de nuevas tecnologías, por ejemplo para la elaboración de botellas de agua existe una gran variedad de alternativas, entre las que se incluyen el desarrollo de sistemas de cierre seguro; para la reproducción de música; para la preparación de infusiones; con características que facilitan su guardado; y, con filtros purificadores (La Vanguardia, 15 de mayo 2016).

Los principales competidores con los que se encontrará el proyecto son los centros dedicados a la enseñanza de deportes tanto de organizaciones

pertenecientes al sector público como al privado, equipos deportivos infantiles y minoristas de artículos deportivos.

De acuerdo con PwC (2017) el valor del segmento del *merchandasing* en Norteamérica durante 2017 fue de 14,390 millones de dólares, lo que representa una diferencia de 3% con respecto al año anterior. Se espera que para 2021 el valor del segmento sea de 14,939 millones de dólares (Figura 4.6).

Figura 4.6. Segmentos de la industria del deporte en Norteamérica

	2014		2015		2016		2017	
	Millones de dólares	% cambio año con año	Millones de dólares	% cambio año con año	Millones de dólares	% cambio año con año	Millones de dólares	% cambio año con año
Derechos Ganancia por entradas	\$14,595	19.00%	\$16,305	11.70%	\$18,372	12.70%	\$19,075	3.80%
Patrocinio	\$17,448	1.80%	\$17,963	3.00%	\$18,649	3.80%	\$19,159	2.70%
Producto oficial	\$14,689	5.70%	\$15,481	5.40%	\$16,301	5.30%	\$16,658	2.20%
Total	\$13,493	2.70%	\$13,806	2.30%	\$13,966	1.20%	\$14,390	3.00%
	\$60,225	6.70%	\$63,555	5.50%	\$67,288	5.90%	\$69,282	3.00%

Fuente: PwC (2017)

Para la venta de productos oficiales en la Ciudad de Toluca y alrededores existe una variedad de empresas que tienen entre sus líneas de negocio la venta de ropa y artículos deportivos; sin embargo, para efectos de esta investigación, se consideran únicamente aquellas que es su fuente de ingresos principal (Figura 4.7).

Innovasport y Grupo Martí han buscado ampliar el número de consumidores a los que tienen acceso a través del uso de una plataforma en línea que les permite vender y distribuir sus productos a diferentes partes de la República Mexicana sin la necesidad de contar con un local como punto de venta.

Por otro lado, compañías como Mr Tennis han desarrollado campañas de fomento al deporte, pero no han ofrecido la posibilidad de ayudar a un grupo socialmente vulnerable ni la de promover la práctica del deporte a través de la compra de sus productos. Aunque ha desarrollado una estrategia para el fomento del deporte, dista mucho de ser su función principal.

Figura 4.7. Análisis de la competencia

Nombre	Ubicación	Descripción de la empresa	Ventaja Competitiva	Fuente de Información
Mister Tennis	Galerías Toluca: Av. 1° de Mayo #1700, Delegación Sta. Ana Tlalpaltitlán C.P. 50160, Toluca de Lerdo.	Empresa 100% mexicana que brinda ropa, calzado y accesorios de la mejor calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Organización de eventos deportivos y patrocinio de carreras, fomentando el deporte en México. Fomento y apoyo al deporte en México. 	http://www.mistertennis.com.mx/
Pirna	Isidro Fabela #715 Toluca de Lerdo.	La principal función es la fabricación y comercialización de calzado, ropa y accesorios deportivos.	<ul style="list-style-type: none"> Empresa 100% mexicana Colabora y desarrolla productos de tecnología. 	http://tiendapirna.mx/
Innovasport	Boulevard Toluca Metepec Norte #400, Barrio Coaxustenco, 52141, Metepec.	Empresa regiomontana que genera innovación, tecnología y calidad. Implementar estrategias de venta para ofrecer productos deportivos.	<ul style="list-style-type: none"> Promociones (tarjetas de regalo). Descuentos en internet. Innovación mensual en tienda. 	http://www.innovasport.com/
Grupo Marti	Boulevard Toluca-Metepec 400 Norte Local 123 Col. Barrio de Coaxustenco	Empresa fundada por Domingo Martí Riera. Venta de artículos deportivos, Cuenta con siete líneas de negocio: Tiendas Martí; Martí Outlet; Martí Digital; Clubes Sport City; Restaurantes City Café; Emoción Deportiva; y, Smart Fit.	<ul style="list-style-type: none"> Diversidad de productos. Excelente atención al cliente. 	https://www.marti.mx/store-marti/historia.jsp

Fuente: Elaboración propia.

Las principales barreras de entrada existente en la industria del deporte y que podrían afectar la introducción de **Cuahuitl** en el mercado son:

- **Requerimientos de capital.** Los costos en los que se incurren para incursionar en la enseñanza de disciplinas deportivas tienden a elevarse al considerar la compra que se debe realizar del material requerido para su práctica; ante esta situación el proyecto buscará generar vínculos de colaboración con organizaciones y organismos que le permitan allegarse de los recursos necesarios a un costo más accesible, además de aplicar para subsidios gubernamentales enfocados al fomento de proyectos con impacto social.
- **Curva de aprendizaje.** Las organizaciones que se encuentran actualmente en el mercado cuentan con experiencia adquirida a lo largo de los años que han

desarrollado sus actividades; con la finalidad de hacer frente a esta barrera, el proyecto involucrará a organizaciones especializadas en el desarrollo de emprendimientos sociales como la Fundación Acumen+ y la organización Ashoka.

- **Amenaza de servicios sustitutos.** Ante la existencia de una gran variedad de organizaciones que ofrecen servicios y productos similares, el proyecto enfrenta el riesgo de perder a sus clientes ante productos sustitutos; para evitar un escenario de este tipo, se realizarán constantemente estrategias de innovación y desarrollo para mantener los productos y servicios del proyecto a la vanguardia, además de que sus servicios se realizarán bajo el modelo “solución a la medida”, garantizando que cada uno de los clientes adquiera exactamente lo necesario para la satisfacción de sus necesidades.

4.2.5. Canales, relación con los beneficiarios/consumidores y estrategia de mercadotecnia

Para la captación de beneficiarios y consumidores, el proyecto contará con dos canales propios directos constituidos por embajadores de marca y página de internet, además de uno indirecto a través de la tienda o establecimiento de socios; con éstos canales se brindará asistencia personal exclusiva y se generarán comunidades de beneficiarios y consumidores.

En la tienda o establecimiento de socios se desarrollarán campañas de promoción de las actividades que el centro realiza para el logro de su misión social, haciendo uso de campañas publicitarias, folletos y otros medios impresos; para ello será necesaria la generación de alianzas estratégicas con dependencias gubernamentales, fundaciones y empresas privadas que desarrollen actividades relacionadas con la formación deportiva y alimentación de la infancia.

El canal propio directo, consistente en la página electrónica, contendrá una sección “Acerca de” y la opción “Reúnete con un embajador”. A través de éstas los integrantes del sector beneficiario y consumidor tendrán la oportunidad de obtener información sobre el funcionamiento de la organización y dar la retroalimentación que consideren necesaria.

De acuerdo con Stone y Desmond (2007), las tiendas en línea (*online store*) son una estrategia atractiva para estas organizaciones, pues los consumidores se han acostumbrado a este tipo de compras debido a la expansión en internet y las facilidades que ofrece.

El equipo de embajadores se integrará por universitarios voluntarios que busquen desarrollar actividades de publicidad y promoción, diseñando las campañas que se desarrollarán en los establecimientos de socios y la página electrónica, además de manejar las redes sociales oficiales del proyecto; este equipo se encargará de dar seguimiento a las últimas fases del canal que de acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011) se conforma de compra, entrega y servicio postventa.

Al encontrarse enfocado en la generación de un beneficio social y la satisfacción de las necesidades de aquellas personas que quieren ser parte de la creación de un cambio dentro de la sociedad, el **Centro para el Fomento del Deporte Infantil Cuahuatl** desarrollará estrategias dirigidas a generar una relación íntima con sus beneficiarios y consumidores.

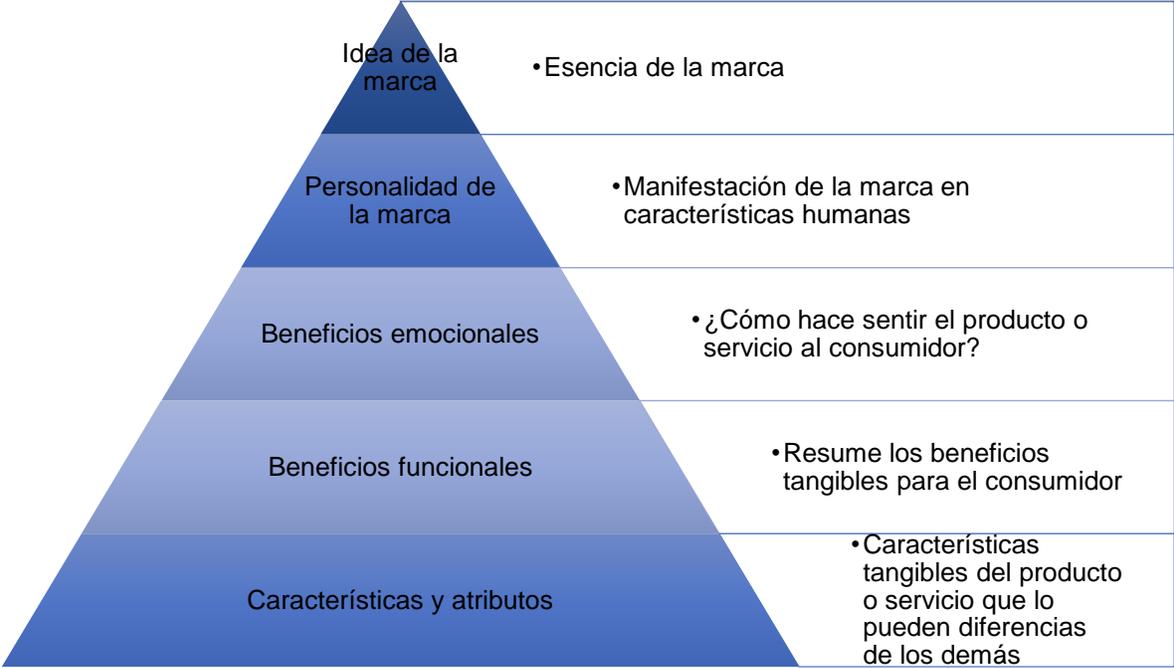
Cuahuatl utilizará publicidad digital para incrementar el número de personas que reconocen la marca y la adquisición de clientela, pues permite una mayor interacción con los consumidores (Stokes, 2013).

Para la aplicación de esta táctica, la empresa contará con un perfil dentro de las tres redes sociales con mayor número de usuarios, sin dejar de lado las demás plataformas pero buscando encontrarse en contante comunicación con sus clientes a través de aquellas que más estén utilizando. Para que la campaña sea exitosa, será necesario desarrollar actividades de marca (*branding*⁴) que le permita a los clientes diferenciar las actividades que desarrolla la empresa e identificarse con ella.

⁴ Moderandi (2013) define *branding* como aquellas que se encuentran orientadas al posicionamiento de la organización, las acciones requeridas para que la empresa sea conocida por algo en específico, describiendo la experiencia que quiere entregar al consumidor al momento de estar en contacto.

De acuerdo con Stokes (2013) para realizar una estrategia de *branding* exitosa, es necesaria una evaluación de lo que la empresa ofrece considerando los elementos que se exponen en la pirámide de marca (Figura 4.8). En dicha pirámide es posible identificar lo que la marca busca transmitir; los valores y principios que quiere representar; las ideas, emociones y beneficios con los que el consumidor debería de asociarla; y, lo que la hace única.

Figura 4.8. Pirámide de marca



Fuente: Stokes (2013, pág. 20).

Los colores oficiales reflejan el espíritu de ayuda, cooperación y comunidad que la empresa busca transmitir, teniendo siempre en cuenta que el motor y razón de ser de la organización son los niños económicamente vulnerables, así como la creación de un impacto positivo en su vida.

El logo de **Cuahuitl** (Figura 4.9) refleja el contacto con la naturaleza fomentado a través del deporte, al mismo tiempo que evoca la flor de un árbol, reflejando la orientación de la empresa social por fomentar el fuerte crecimiento de los niños, sin dejar de lado la fragilidad y belleza de la infancia.

El **Centro para el Fomento del Deporte Infantil Cuahuitl** busca ser identificado como una empresa social mexicana y mexiquense que se preocupa por el bienestar de los niños económicamente vulnerables. Por esto se eligió como nombre **Cuahuitl**, palabra de origen náhuatl que significa “árbol”. Esto es, la empresa busca que los niños crezcan gracias a sus raíces en valores; cuenten, como los árboles, con la capacidad de afrontar los cambios manteniéndose firmes a sus convicciones; brinden frutos que permitan a los demás integrantes de su comunidad seguir creciendo; y, ofrezcan un remanzo para todos aquellos que se acerquen a ellos.

Stone y Desmond (2007) argumentan que la personalidad de marca permite a los consumidores seleccionar aquella con la que se identifiquen más, dejando de lado las funcionalidades similares al satisfacer necesidades.

Figura 4.9. Logotipo y colores oficiales de Cuahuitl



Fuente: Elaboración propia

El logotipo de **Cuahuitl** pretende transmitir el sentido de florecimiento en los niños a través del deporte, entendiéndose éste como el desarrollo de sus capacidades y habilidades físicas y mentales para tener una vida con calidad. El color verde representa paz, crecimiento y salud, mientras que el azul confianza y fortaleza (Dellamea, 2014), todas características fundamentales para **Cuahuitl** al constituirse como una empresa social que busca el crecimiento y cuidado de la infancia.

4.3. Estudio técnico

4.3.1. Productos y propuesta de valor

Las tres líneas que conforman el portafolio de productos y servicios del proyecto (capacitación en deportes olímpicos, venta de productos oficiales, y patrocinio y publicidad) (Figura 4.10) buscan estar entrelazadas con la creación de un centro de capacitación deportiva autosustentable y coadyuvar en el desarrollo de uno de los sectores más vulnerables de la sociedad: los niños económicamente vulnerables,

Figura 4.10. Portafolio de productos

Producto	Características
Capacitación en deportes olímpicos	La prestación de este servicio se da de manera similar al modelo desarrollado para la enseñanza de olimpismo en niños económicamente vulnerables. Las actividades que desarrolla el departamento de beneficiario, son realizadas por el departamento de clientes.
Venta de productos y accesorios deportivos oficiales	La subgerencia de desarrollo e innovación, colaborando estrechamente con el departamento de productos oficiales y patrocinio, generará proyectos donde participen universitarios que formen parte del programa de voluntariado para la generación anual de dos líneas de productos o accesorios deportivos innovadores en materiales, utilidad o diseño para su venta a través de la página oficial y de quien forme parte del equipo de ventas en el programa de embajadores de marca.
Patrocinio y publicidad	Las empresas privadas que formen parte del emprendimiento social podrán generar patrocinio y publicidad a través de los departamentos de productos oficiales y patrocinio, y del departamento de convenios y voluntariados, para la generación de campañas que les permitan darse a conocer como asociadas al centro. El desarrollo de dichas campañas se realizará a través de equipos de proyecto dirigidos por profesionales y en colaboración con universitarios (equipo de voluntariado) que busquen formarse en las áreas de publicidad, innovación y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

El **Centro para el Fomento del Deporte Infantil Cuahuil** pretende ofrecer a sus consumidores primarios y secundarios elementos relacionados con los beneficios emocionales, con la finalidad de fomentar sentimientos de bienestar consigo mismo al comprar productos y servicios de una empresa social que prioriza el compromiso hacia la educación deportiva de niños económicamente vulnerables, y no la mera generación de utilidades económicas.

4.3.2. Actividades clave

Debido a que el proyecto se encuentra basado en la prestación de un servicio de educación de deportes olímpicos, no es funcional la elaboración de un prototipo, sin embargo, se considera necesario mencionar algunas especificaciones relativas a los deportes que se fomentarán dentro de él, además de la programación de instalaciones con las que contará el proyecto.

Para lograr el objetivo de enseñanza de disciplinas olímpicas y desarrollo de una cultura de olimpismo, para iniciar operaciones se han seleccionado deportes que no requieren de gran cantidad de espacio, tales como el fútbol soccer, basquetbol y beisbol. De no ser así, los costos de las instalaciones se elevarían, alejando al proyecto del cumplimiento de su misión social.

Los deportes que sí se han considerado por poseer tanto la característica de ser disciplinas olímpicas como de requerir un espacio más reducido e instalaciones menos especializadas son judo, karate, box, esgrima y gimnasia artística (Figura 4.11), deportes para los cuales el acondicionamiento que se le dé al espacio puede ser utilizado para la práctica de cualquiera de ellos.

El proyecto contempla también prestar servicio de comedor a los niños económicamente vulnerables, para garantizar que cuenten con los nutrientes necesarios para su eficaz desempeño deportivo y académico. Las instalaciones deberán contar con área de cocina y comedor, además de baños con regaderas.

Figura 4.11. Análisis de Deportes olímpicos para Cuahuítl

DEPORTE	CONCEPTUALIZACIÓN	BENEFICIOS
Judo	Arte marcial de origen japonés creado por el profesor Jigoro Kano, se combate 1 vs 1 en una colchoneta con un margen delimitado, tiene una duración de 3 a 20 minutos y se utilizan técnicas de inmovilización y control del adversario (Gimnasio Kata, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación física y técnica. • Autocontrol. • Autoestima. • Tolerancia. • Dominio del cuerpo.
Karate	Surgió en Okinawa, Japón en el siglo XVIII por Shungo Sakagawa. En México se institucionalizó en 1960. El karate es similar al judo donde refuerza técnicas de pegar golpes, luchar y derribar al oponente. Los principales elementos son: técnica, fuerza y velocidad (Karate Shotokan, s.f.; Club las Encinas, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza explosiva. • Coordinación. • Equilibrio. • Mejora el pensamiento táctico. • Toma de decisiones
Box	En la antigua Grecia y en Roma ya se practicaba este deporte. El primer combate oficial fue en Inglaterra en 1681. Dos personas combaten entre sí con guantes en un ring. El objetivo es golpear al oponente para provocar su caída e incapacitar volver en pie (CONADE, 2017).	<ul style="list-style-type: none"> • Libera tensiones. • Aumenta la resistencia. • Mejora la agilidad. • Crea seguridad en la persona.
Esgrima	Se convirtió en deporte oficial en el siglo XIX, el deporte consta de 3 categorías: espada, florete y sable. Con la espada se puede tocar cualquier parte del cuerpo del contrincante, el florete tiene permitido tocar el tronco y parte frontal del cuello, mientras el sable encima de la cintura y cabeza (Atletas, 2016 ; La Esgrimería, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo cerebral. • Coordinación. • Estrategia. • Percepción del tiempo. • Resistencia
Gimnasia artística	Deporte olímpico caracterizado por movimientos de coordinación, precisión y estética. Sus orígenes son en Grecia y Roma. En 1881 se creó la Federación Internacional de Gimnasia. Se utiliza 4 aparatos: salto, barras asimétricas, viga de equilibrio y ejercicios en el suelo (Van Deusen, 2017).	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza. • Equilibrio. • Flexibilidad. • Rapidez. • Coordinación.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referidos.

4.3.3. Recursos clave

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011) los recursos clave son aquellos que permiten a la empresa crear y ofrecer su propuesta de valor, pudiendo ser clasificados como físicos, económicos, intelectuales o humanos.

Puesto que la principal actividad del **Centro para el Fomento del Deporte Cuahuítl** es la enseñanza y práctica del deporte como alternativa para el fomento del olimpismo en niños económicamente vulnerables desarrollando en cada uno de ellos capacidades y virtudes, los recursos físicos son indispensables, particularmente las instalaciones en las que se llevarán a cabo las actividades

deportivas pues deberán contar con el espacio necesario para el desarrollo de dos clases al mismo tiempo, cada una con un máximo de 25 niños. Además, será necesario el equipamiento especializado para la enseñanza de cada uno de los deportes que se practicarán dentro de **Cuahuitl**.

El factor humano, particularmente los universitarios que participen en el programa de voluntariado, son clave para la entrega de la propuesta de valor de **Cuahuitl** basada en la personalización, a través del contacto constante con beneficiarios y consumidores.

Los voluntarios serán la clave para el óptimo funcionamiento de la organización, tanto para la capacitación en deportes olímpicos y adecuada alimentación para los niños, como en la elaboración y seguimiento de los convenios de patrocinio y publicidad, además de ser el eje central para el proceso de innovación en la generación de productos oficiales.

4.4. Estudio administrativo

4.4.1. Enfoque de empresa social y tipo de intervención

El proyecto consiste en una intervención que busca enseñar, fomentar y desarrollar la cultura del olimpismo en niños económicamente vulnerables a través de un centro para el fomento de deportes olímpicos ubicado en el Municipio de Toluca.

De acuerdo con el CONEVAL (2014b) en el Estado de México 59% de la población de 0 a 17 años se encuentran en situación de pobreza, considerando que el INEGI (2015a) reporta que en la entidad viven 4'353,914 niños y niñas de 0 a 14 años, quiere decir que en el estado habitan 2'568,809 niños en condición de vulnerabilidad económica.

La necesidad de atacar la vulnerabilidad económica infantil radica en que ésta les impide tener un desarrollo adecuado al limitarles la posibilidad de acceder a elementos como cuidados de la salud, correcta alimentación, acceso a la

educación, convivencia con sus pares y ambientes familiares adecuados, entre otros.

Las deficiencias que los niños experimentan durante su etapa formativa pueden tener un impacto en su futuro. Ejemplo de ello es que los niños en situación de pobreza tienden a jugar menos con sus amigos y a ser percibidos como solitarios con mayor frecuencia que aquellos que no viven con vulnerabilidad económica.

Las perspectivas para el futuro de estos niños se observan opacas al considerar hechos como los resaltados en el reporte *Children in Poverty* (Child Trends, 2016) donde se señala que al crecer en un ámbito de pobreza se encuentran más expuestos a toxinas, nutrición inadecuada, menor desarrollo cognitivo y bajo desempeño académico.

La práctica del deporte y fomento del olimpismo se perfila como una opción para superar la condición de pobreza, pues de acuerdo con Coalter (2005) ofrece beneficios como la mejora de la condición física y salud mental e incremento en el rendimiento académico; por su parte, la filosofía del olimpismo que se obtiene a través de la práctica del deporte desarrolla al menos cuatro valores postulados por Herrero (2015): excelencia, equilibrio, juego limpio y multiculturalidad.

Sin embargo, las perspectivas de aprendizaje a través del deporte y el olimpismo en niños económicamente vulnerables se desdibujan, pues de acuerdo con Carey (s.f.) menos de la mitad de los niños que viven en situación de vulnerabilidad económica practican algún deporte.

Ante ello, se detecta una oportunidad para actuar en el combate a la pobreza, satisfaciendo la necesidad y el deseo que tiene la infancia vulnerable económicamente por practicar un deporte, brindándoles una educación deportiva de calidad y permitiendo el fomento de una filosofía olímpica.

Como ya se dijo, los deportes olímpicos con los que se tiene planificado iniciar actividades son boxeo, esgrima, gimnasia artística, karate y judo. A través de la enseñanza de estas disciplinas olímpicas se desarrollará el olimpismo, término creado por Pierre de Coubertin, filosofía expresada en acciones que ligan al

deporte con la cultura y educación, brindando valores como la excelencia, amistad y respeto (World Olympians Association, 2013).

De acuerdo con Binder (2010) entre los principales objetivos y beneficios de la enseñanza del olimpismo se encuentran la generación de una filosofía de vida basada en el esfuerzo y la alegría, lo que permite un balance entre el cuerpo, la mente y los deseos del individuo, así como el desarrollo armonioso del ser humano, permitiendo el establecimiento de sociedades orientadas al cuidado y fomento de la dignidad humana.

Con la finalidad de contribuir al sano desarrollo de los niños, **Cuahuitl** ofrecerá alimentación balanceada a través de servicio de comedor, permitiéndoles adquirir los nutrientes necesarios para el desarrollo de sus actividades físicas y mentales.

Cuahuitl parte de que uno de los pilares para la construcción de sociedades sanas es el cuidado de la infancia, por ello su visión es un mundo en el que los niños tienen un sano desarrollo y alta calidad de vida. Su misión, inspirar a niños a desarrollar habilidades y virtudes que les permitan superar su condición actual, a través de la práctica del deporte y fomento de una cultura de olimpismo.

El interés por comenzar las operaciones de **Cuahuitl** en la Ciudad de Toluca surge a partir de que, al colocar las instalaciones en la capital de la entidad, se le brinda al centro la oportunidad de abarcar a un mayor número de niños con vulnerabilidad económica debido a la infraestructura con la que cuenta la ciudad, la cual facilita el transporte y el acceso a diferentes espacios deportivos.

Es así que el proyecto se constituye como una iniciativa de empresa social, forma de organización que de acuerdo con el ganador del Premio Nobel de la Paz 2006 Muhammad Yunus (2008) presenta una perspectiva diferente para el combate a los problemas más apremiantes de la humanidad.

Con la finalidad de construir las bases que permitan a la organización el logro de su misión social y ofrecer educación deportiva que promueva la cultura del

olimpismo en niños económicamente vulnerables del municipio de Toluca y alrededores, los objetivos a mediano plazo son:

- Contar con convenios de colaboración con cinco escuelas de educación básica tanto públicas como privadas ubicadas en el municipio de Toluca.
- Ofrecer servicios de capacitación e integración de personal a través del deporte a empresas ubicadas dentro del municipio.
- Organizar anualmente un evento deportivo en el que participen los equipos de **Cuhauitl** para el desarrollo y fomento del deporte.
- Elaborar tres convenios de colaboración con organizaciones del sector público y privado que se encuentren involucradas con el deporte y el emprendimiento social como el Comité Olímpico Mexicano, el Instituto Nacional de la Economía Social y la ONG Ashoka.
- Incrementar la infraestructura para proporcionar la enseñanza de deportes acuáticos como natación, natación sincronizada, salto y waterpolo.
- Apoyar a niños económicamente vulnerables de, al menos, 50% de las 97 localidades del municipio de Toluca.

Para incrementar el alcance geográfico y deportivo del proyecto, permitiendo acercar los efectos positivos de la práctica del deporte y el olimpismo a un grupo demográfico más amplio, los objetivos a largo plazo son:

- Escalar las operaciones para contar con instalaciones en las tres zonas con mayor densidad poblacional en el Estado, además de la sucursal central en la Ciudad de Toluca.
- Contar con convenios de colaboración con la Universidad Autónoma del Estado de México y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey campus Toluca.
- Contar con infraestructura para deportes olímpicos que requieran de mayor espacio o instalaciones especiales como escalada y ciclismo en pista.
- Realizar campañas a nivel estatal para el fomento del deporte infantil y el olimpismo.

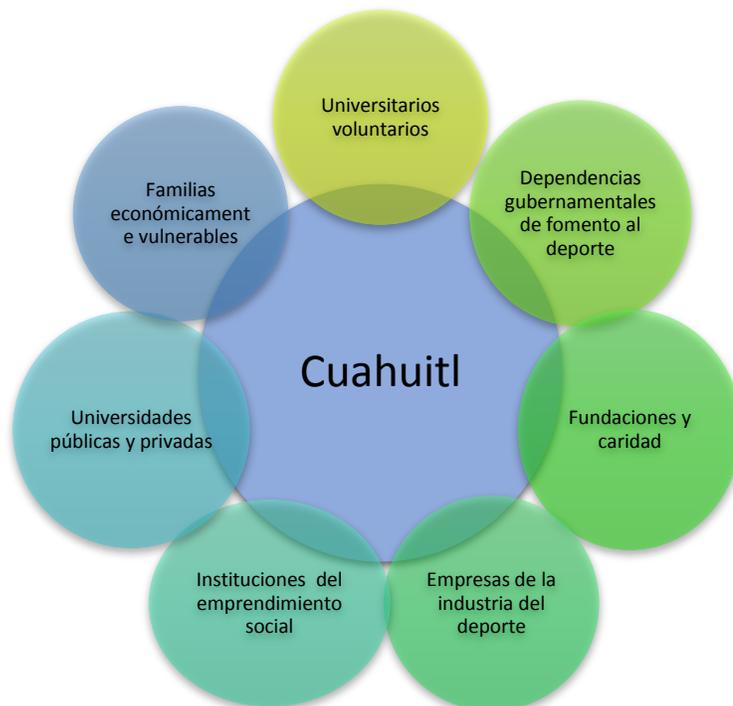
- Colaborar con el INAES en programas para el fomento, desarrollo y creación de más iniciativas bajo el modelo de empresa social.

4.4.2. Organización

Para el análisis de los aliados (Figura 4.12) se utiliza el concepto de *stakeholders* desarrollado por Freeman y Reed (1983) quienes proponen dos definiciones:

- Sentido reducido. Compuesto de aquellos individuos y grupos de los cuales depende la organización para garantizar su existencia. En este grupo se encuentran los empleados, segmentos de clientes e inversionistas.
- Sentido amplio. Cualquier individuo o grupo que pueda influir y que pueda ser afectado de manera positiva o negativa por el logro de los objetivos de la organización, incluyendo los grupos de interés, competidores, agencias de gobierno y empleados.

Figura 4.12. Análisis de los stakeholders



Fuente: Elaboración propia

Al considerar que **Cuahuitl** está enfocado en la generación de un beneficio social al proporcionar a los niños económicamente vulnerables las capacidades y virtudes que les permitirán mejorar sus condiciones de vida, impactando de manera positiva en todos los integrantes de su sociedad, las familias de dichos niños son un factor preponderante al realizar un análisis de los stakeholders.

Todas aquellas organizaciones tanto del sector público como privado que participan en la enseñanza y fomento del deporte, podrán tener un impacto en las operaciones de **Cuahuitl**. Por eso, se incluyen a las empresas de la industria del deporte y dependencias gubernamentales entre los grupos que tienen relevancia para la empresa social.

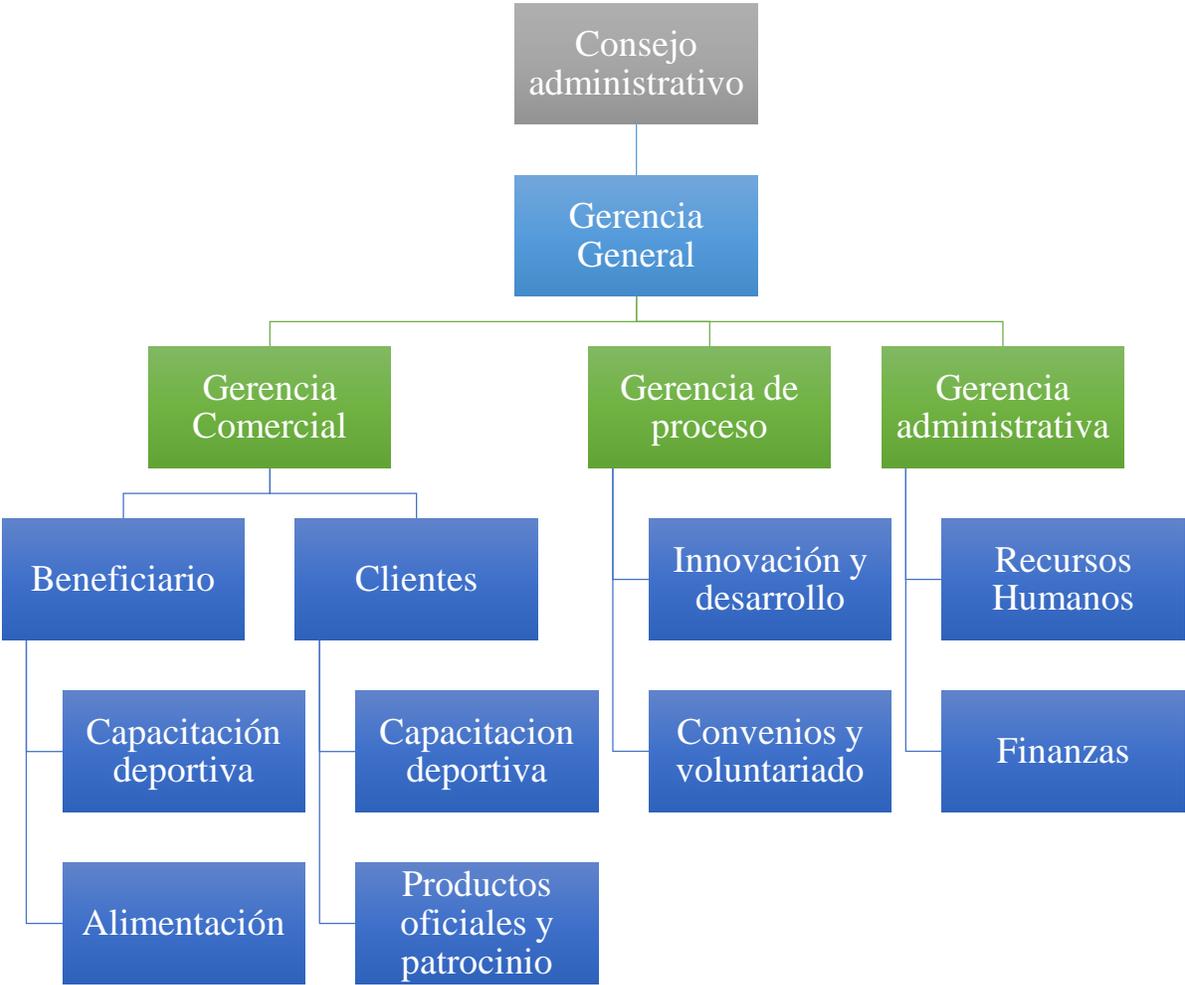
También como stakeholders de este proyecto se encuentran las organizaciones pertenecientes al emprendimiento social y que pueden apoyar en las actividades del **Centro para el Fomento del Deporte**.

Por su parte, los universitarios conscientes de la importancia que tiene la niñez dentro de la sociedad y que quieren contribuir con su sano desarrollo para mejorar su comunidad son un grupo de interés preponderante para **Cuahuitl**; se trata también de un semillero de emprendedores socio productivos al dotarles de las capacidades necesarias para que sean capaces de formar iniciativas orientadas a la satisfacción de necesidades sociales.

Para generar una relación de apoyo mutuo en la que los universitarios puedan obtener un beneficio siendo partícipes en los procesos de la organización y ésta pueda colaborar con su desarrollo y acercarse a su objetivo de brindar capacitación deportiva a niños económicamente vulnerables, se desarrollará un programa de voluntariado basado en proyectos en el que cada universitario podrá colaborar con la organización haciendo uso de las habilidades aprendidas en la escuela en el diseño de proyectos relevantes para la operación sustentable del **Centro Cuahuitl**.

Tomando en consideración la definición más amplia de *stakeholders*, este proyecto considera como aliados para su buen funcionamiento a los empleados, pues son fundamentales para el logro de cada uno de los objetivos de la empresa social. Por ello, la importancia de definir una estructura orgánica que permita el funcionamiento de las operaciones (Figura 4.13 y Figura 4.14)

Figura 4.13. Organigrama de Cuahuatl



Fuente: Elaboración propia

Figura 4.14. Resumen de actividades de cada puesto en Cuahuatl

Puesto	Actividades Clave con un impacto en el cumplimiento de la misión social
Consejo administrativo	Toma de decisiones sobre las estrategias relativas a la atención y seguimiento de niños económicamente vulnerables
Gerencia general	Desarrollar los programas para dar seguimiento a los estrategias y líneas de acción que se establezcan en las reuniones del consejo
Gerencia comercial	Desarrollo de planes y estrategias que permitan a Cuahuatl ser autosustentable para brindar servicios de capacitación deportiva a un mayor número de niños económicamente vulnerables.
Gerencia de proceso	Planificar y desarrollar las actividades para prestar los servicios y productos de cartera, garantizando el cumplimiento de estándares organizacionales.
Gerencia administrativa	Vigilar el sano funcionamiento de la empresa social, llevando a cabo evaluaciones periódicas para medir el logro de objetivos y cumplimiento de la misión social, así como su grado de avance.
Departamento de beneficiario	<p>Enfocado a satisfacer las necesidades de los niños económicamente vulnerables para el apropiado aprendizaje y desempeño en las diferentes disciplinas olímpicas.</p> <p>Realizar las evaluaciones necesarias para la captación de niños cuya calidad de vida se vea mejorada gracias al aprendizaje de un deporte y la práctica de una cultura de olimpismo.</p> <p>Desarrollará un programa personalizado que permita a cada niño expresar al máximo su potencial.</p>
Departamento de clientes	<p>Desarrollar y cuidar las fuentes de ingreso del proyecto, por ello contará con el área de capacitación deportiva y el área de productos oficiales y patrocinio encargada de la venta de productos oficiales, además del desarrollo de eventos y estrategias para dar a conocer a los patrocinadores del proyecto.</p> <p>Realizar un seguimiento del desempeño deportivo y académico de los niños, para generar los planes que permitan a los beneficiarios continuar con su proceso de crecimiento.</p>
Departamento de innovación y desarrollo	Diseño y desarrollo de nuevos productos y campañas de patrocinio a través del departamento de innovación y desarrollo; por otra parte, al encontrarse en constante contacto con organizaciones.
Departamento de convenios y voluntariado	<p>Publicar y dar seguimiento a las convocatorias para allegarse de universitarios voluntarios, además de realizar un análisis de sus habilidades, capacidades y área de especialidad,</p> <p>Contará con la figura de coordinador de proyecto quien, junto con el departamento de recursos humanos, realizará la evaluación y seguimiento para afinar las habilidades de los voluntarios.</p>
Departamento de recursos humanos	<p>Seleccionar, capacitar y desarrollar los colaboradores y voluntarios.</p> <p>Generar planes de carrera para los empleados y de seguimiento con el personal de voluntariado.</p>
Departamento de finanzas	<p>Elaboración de nóminas</p> <p>Vigilar el sano desempeño financiero de la organización, garantizando su permanencia en el tiempo y la ampliación del sector al que puede ayudar.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Estructura legal

Se ha tomado la decisión de constituir la empresa como una Sociedad Cooperativa, puesto que la Ley de la Economía Social y Solidaria (2012) define en su artículo 4º que las organizaciones que pueden formar parte del emprendimiento social en México son: los ejidos; las comunidades; las organizaciones de trabajadores; las sociedades cooperativas; las empresas que pertenezcan mayoritariamente o exclusivamente a los trabajadores; y, todas las formas de organización para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios necesarios para la sociedad.

El párrafo IV de la Ley de Sociedades Cooperativas (1994) marca que la sociedad cooperativa es la forma de organización social que más se adecua a los requerimientos de un emprendedor o inversionista al momento de crear una empresa social, además de ser el modelo utilizado en diferentes países. Una sociedad cooperativa es la

“...forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios” (artículo 2).

En el Capítulo II de la Ley de Sociedades Cooperativas (2009), se ofrecen tres diferentes vertientes: consumidores de bienes y/o servicios; productores de bienes y/o servicios; y, de ahorro y préstamo.

La sociedad cooperativa de productores, de acuerdo con la Ley de Sociedades Cooperativas (2009), es aquella en la que los socios trabajan en común para la producción de bienes y/o servicios, aportando trabajo físico, personal o intelectual (artículo 27). Pueden ser ordinarias o de participación estatal (artículo 30). En el caso de las primeras, requieren solamente de su constitución legal para funcionar (artículo 31), mientras que las segundas se asocian con dependencias de gobierno en sus diferentes niveles (artículo 32).

4.4.5. Medición del impacto

De acuerdo con So y Staskevicius (2015), la finalidad de establecer un sistema para la medición de los resultados de las organizaciones como parte del emprendimiento social son: estimar el impacto que tendrá el emprendimiento previo a la inversión; planeación del impacto, para generar las métricas y sistemas de información necesarios para su monitoreo; seguimiento, para garantizar que se encuentra alineado con la misión social; y, evaluación de los resultados que se han alcanzado a través de la intervención.

Narrillos (2010) sostiene que este modelo permite a las organizaciones dentro del sector social describir cómo utilizarán sus recursos y capacidades para realizar las actividades que les permiten generar resultados y cambios en la calidad de vida de aquellos a los que buscan ayudar. De esta forma, se presenta una oportunidad para evaluar los resultados a la luz del impacto que ha tenido la empresa social a partir de sus acciones.

Para evaluar el impacto social generado por **Cuahuitl** a partir de la enseñanza del deporte y fomento de la cultura de olimpismo en niños que viven en situación de pobreza, se ha desarrollado un modelo (Figura 4.15), a partir de la referida propuesta de So y Staskevicius (2015). De esta forma es posible visualizar los elementos que permitirán el establecimiento de un sistema para la medición de resultados.

Para la estimación del impacto se considerarán los elementos que se encuentran dentro del rubro de salidas, es decir el impacto positivo que se pretende tenga **Cuahuitl** en la vida de los niños que se encuentran en situación de desventaja económica, así como la mejora de su futuro medio ambiente.

El rubro resultados a corto y mediano plazo, permite a **Cuahuitl** generar las métricas para el monitoreo de su impacto, tales como el cambio en el índice de niños que se encuentran trabajando, la disminución en el número de niños que dejan la escuela y el incremento en el índice de participación deportiva por parte de niños que viven en situación de pobreza.

Figura 4.15 Modelo lógico de Cuahuatl

Entradas	Actividades	Salidas	Resultados a corto y mediano plazo	Impacto
<p>Espacio para la práctica del deporte.</p> <p>Niños y jóvenes con vulnerabilidad económica.</p> <p>Coach.</p>	<p>Enseñanza del deporte.</p> <p>Transmitir virtudes y capacidades.</p> <p>Guía en nutrición y salud.</p> <p>Apoyo a las familias.</p>	<p>Incremento de prácticas saludables en niños y jóvenes.</p> <p>Mejora del ambiente familiar.</p>	<p>Mayor número de niños estudiando.</p> <p>Reducción del número de niños que se encuentran trabajando.</p> <p>Menos enfermedades.</p> <p>Incremento en la participación deportiva por parte de niños en vulnerabilidad económica.</p>	<p>Menor número de familias dependientes de apoyos gubernamentales.</p> <p>Reducción en el índice de delitos.</p> <p>Mayor número de profesionistas.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.5. Estudio financiero

4.5.1. Fuentes de ingresos

De acuerdo con Osterwaldes y Pugneur (2011) las fuentes de ingreso tienen una estrecha relación con los flujos de caja de la empresa social, y pueden encontrarse en cinco formas diferentes: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo, concesión de licencias y hasta donaciones.

El estudio de las fuentes de ingresos le permitirá al **Centro Cuahuatl** identificar cuáles son las actividades a las que deberá prestar mayor atención, considerando los ingresos generados por cada una de ellas (Figura 4.16). Por orden de importancia, en primero lugar está la capacitación en un deporte olímpico, en segundo la venta de productos oficiales, y finalmente los contratos por patrocinio y publicidad.

Figura 4.16. Relación de las fuentes de ingreso del Centro Cuahuatl

Concepto	Ingreso anual
Capacitación deportiva	\$1,728,000.00
Productos deportivos oficiales	\$900,000.00
Patrocinio y publicidad	\$240,000.00
Total	\$2,868,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos por capacitación deportiva a los *millennial* se encuentran como cuota por suscripción, pues a través del su pago mensual de \$400.00, los niños tendrán acceso a dos horas semanales en la disciplina olímpica que han decidido con el asesoramiento del departamento de clientes y los entrenadores de **Cuahuatl** (Figura 4.17).

Figura 4.17. Ingresos por concepto de capacitación deportiva

Capacitación deportiva				
Disciplina	Cuota mensual	Precio anual	Número de clientes	Ingreso
Boxeo	\$400.00	\$4,800.00	60	\$288,000.00
Karate	\$400.00	\$4,800.00	60	\$288,000.00
Judo	\$400.00	\$4,800.00	60	\$288,000.00
Atletismo	\$400.00	\$4,800.00	60	\$288,000.00
Gimnasia	\$400.00	\$4,800.00	60	\$288,000.00
Esgrima	\$400.00	\$4,800.00	60	\$288,000.00
Total				\$1,728,000.00

Fuente: Elaboración propia Nota: Los precios mensuales están expresados en una suscripción de 8 horas al mes a razón de \$50.00 por hora. Nota: Se consideran 60 clientes al mes razón de tener 4 grupos por deporte y 15 niños en cada grupo

Se ha establecido el precio de la mensualidad en \$400.00 derivado de un estudio que se realizó con la aplicación de 77 encuestas (tanto presencialmente como por internet) a integrantes de la generación *millennial* y personas que realizan actividad deportiva de manera regular en la Ciudad de Toluca (Anexo A y Anexo B).

La venta de productos deportivos oficiales es otra fuente de ingresos de **Cuahuatl**. Esta fuente se encuentra clasificada como venta de activos y representa 31.38% de los ingresos de **Cuahuatl**. De aquí que sea relevante la implementación de campañas de innovación y desarrollo de nuevos productos para llegar a las preferencias de sus consumidores.

La mezcla de productos para iniciar las operaciones se clasifica en cuatro rubros: (a) cilindros y termos, (b) balones, (c) ropa y calzado, y (d) accesorios varios (Figura 4.18).

Figura 4.18. Ingresos por venta de productos oficiales

Productos oficiales				
Concepto	Precio promedio unitario	Meta de venta mensual	Meta de venta anual	Ingreso anual
Cilindros y termos	\$ 200.00	50	600	\$ 120,000.00
Balones	\$ 400.00	50	600	\$ 240,000.00
Ropa y calzado	\$ 600.00	50	600	\$ 360,000.00
Accesorios (tapetes, guantes, casco, etc.)	\$ 300.00	50	600	\$ 180,000.00
Total				\$ 900,000.00

Fuente: Elaboración propia

El precio promedio unitario que se utilizó para cada uno de los rubros que integran la fuente de ingreso por concepto de venta de productos oficiales, se definió a partir de los resultados obtenidos en la referida encuesta realizada en la Ciudad de Toluca a integrantes de la generación *millennial* y a los practicantes de algún deporte (Tablas B.8, B.9 y B.10).

Finalmente, los contratos derivados por concepto de patrocinio y publicidad (Figura 4.19) con las organizaciones y empresas que busquen apoyar las actividades de **Cuahuitl**, permitirá además de ingresos, generar alianzas estratégicas para incrementar el impacto de su misión social.

Figura 4.19. Ingresos por concepto de convenios de patrocinio

Concepto	Costo unitario	Meta mensual	Meta anual	Ingreso anual
Convenio de patrocinio en eventos deportivos	\$20,000.00	1	12	\$240,000.00
Total				\$240,000.00

Fuente: Elaboración propia

Para la proyección de ventas de los primeros cinco años de operación del **Centro para el Fomento del Deporte** (Figura 4.20) se considera los totales por las fuentes de ingreso y se proyectan con un crecimiento de 10% anual, debido a la novedad que representa en los primeros años. Posteriormente este porcentaje se tendrá que ajustar para acercarse al índice de crecimiento de la industria, según la agencia de consultoría PwC (2017).

En dicha proyección se considera que 70% de las ventas serán al contado y 30% a crédito, tanto a consumidores de los productos deportivos oficiales, como a organizaciones y empresas que contraten los servicios de patrocinio.

Figura 4.20. Proyección de ventas

Año	Incremento	Total de ventas	Contado (70%)	Crédito (30%)
1		\$2,868,000.00	\$2,007,600.00	\$860,400.00
2	1.1	\$3,154,800.00	\$2,208,360.00	\$946,440.00
3	1.1	\$3,470,280.00	\$2,429,196.00	\$1,041,084.00
4	1.1	\$3,817,308.00	\$2,672,115.60	\$1,145,192.40
5	1.1	\$4,199,038.80	\$2,939,327.16	\$1,259,711.64

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Estructura de costos

Osterwalder y Pigneur (2011) explican, al describir la estructura de costos de un emprendimiento, que es necesario considerar los egresos generados tanto por la

creación y entrega de la propuesta de valor, así como por el mantenimiento de las relaciones con los clientes

Schwetje y Vaseghi (2007) recalcan lo anterior al considerar relevante el pronóstico de los egresos en los que incurrirá la empresa social para el desarrollo de sus actividades, es decir, para la generación y entrega de valor a sus consumidores.

En el caso particular de **Cuahuitl** se ha desarrollado un presupuesto de inversiones (Figura 4.21) en el que se pueden encontrar los egresos que se generarán para iniciar operaciones.

Figura 4.21. Presupuesto de inversiones

Presupuesto de Inversiones	
<u>Inversiones fijas</u>	
Cocina y baños	\$ 55,238.00
Equipo de oficina y cómputo	\$ 20,300.00
Total de inversiones fijas	\$ 75,238.00
<u>Inversiones diferidas</u>	
Instalaciones deportivas (renta)	\$ 51,050.00
Implementos deportivos	\$ 20,000.00
Total inversiones diferidas	\$ 71,050.00
<u>Capital de trabajo</u>	
Saldo mínimo en caja	\$ 5,000.00
Aportación de los socios	\$ 50,000.00
Total de Capital de Trabajo	\$ 55,000.00
Total de Presupuesto de Inversiones	\$ 201,288.00

Fuente: Elaboración propia

Para realizar un análisis detallado de los costos para la entrega de valor al consumidor de los servicios y productos del **Centro para el Fomento del Deporte** se realizó un presupuesto del costo de ventas (Figura 4.22), en el cual se reflejan

los costos derivados de la capacitación deportiva, la venta de productos deportivos oficiales y el patrocinio y publicidad.

En dicho presupuesto se está considerando un crédito pactado con los proveedores de 40%, debiendo entregar al momento de la compra el 60% restante. Entre los proveedores que se consideraron para el estudio se encuentran aquellos encargados de la manufactura e impresión de los productos oficiales que se venderán como parte del proyecto.

Por otro lado, se considera que el costo de ventas representa el 40%, pues se han considerado los gastos en que incurrirá **Cuahuitl** no únicamente para la enseñanza de disciplinas olímpicas a jóvenes millennials y sus familias, también se analizaron aquellos derivados para la publicidad por concepto de patrocinio y la generación y desarrollo de productos innovadores.

Figura 4.22. Presupuesto de costo de ventas

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS			
Año	Costo de ventas	Contado	Crédito
1	\$ 1,147,200.00	\$ 688,320.00	\$ 458,880.00
2	\$ 1,261,920.00	\$ 757,152.00	\$ 504,768.00
3	\$ 1,388,112.00	\$ 832,867.20	\$ 555,244.80
4	\$ 1,526,923.20	\$ 916,153.92	\$ 610,769.28
5	\$ 1,679,615.52	\$ 1,007,769.31	\$ 671,846.21
Crédito pactado con proveedores			40%
Pago al contado proveedor			60%
Representa el		40%	de las ventas

Fuente: Elaboración propia

Es necesario considerar que al constituirse el **Centro Cuahuitl** como una iniciativa de empresa social, su objetivo principal es el logro de la misión social al otorgar a los niños con vulnerabilidad económica la oportunidad de mejorar su calidad de vida a través de la práctica del deporte y la cultura olímpica.

Para tener **Cuahuitl** la oportunidad de perseguir su misión social, se ha desarrollado una cédula de costos de capacitación deportiva (Figura 4.23), en la cual se consideran los costos que se generarán para ofrecer capacitación deportiva a niños en situación de pobreza de forma gratuita. Sin embargo, estos no están siendo calculados como referencia para cobrar el servicio de capacitación deportiva a niños económicamente vulnerables, sino para el cálculo de la inversión que deberá realizar **Cuahuitl**.

Figura 4.23. Costos de capacitación deportiva a niños económicamente vulnerables

Disciplina	Equipo	Costo anual de su desarrollo	Costo aproximado de seguimiento a su desarrollo		Total
			Mensual	Anual	
			Boxeo	\$ 1,500.00	
Karate	\$ 700.00	\$ 4,800.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 11,500.00
Judo	\$ 1,200.00	\$ 4,800.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 12,000.00
Atletismo	\$ 1,000.00	\$ 4,800.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 11,800.00
Gimnasia	\$ 1,000.00	\$ 4,800.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 11,800.00
Esgrima	\$ 4,500.00	\$ 4,800.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 15,300.00

Fuente: Elaboración propia

4.5.3. Evaluación financiera

En la Figura 4.24 se muestra el estado de resultados proyectados para los primeros cinco años de actividad del **Centro para el Fomento del Deporte Cuahuitl**. Puede observarse que desde el primer año de operaciones presenta una utilidad económica, la cual se destinará al fomento de deportes olímpicos y la cultura del olimpismo en niños económicamente vulnerables, buscando así el logro de su misión social, y en segundo lugar la implementación de campañas de voluntariado e innovación en los productos y servicios para coadyuvar en el desarrollo de capacidades en los jóvenes universitarios.

Figura 4.24. Estado de resultados proyectados

Estado de Resultados Proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 2,868,000.00	\$ 3,154,800.00	\$ 3,470,280.00	\$ 3,817,308.00	\$ 4,199,038.80
(-) Costo de ventas	\$ 1,147,200.00	\$ 1,261,920.00	\$ 1,388,112.00	\$ 1,526,923.20	\$ 1,679,615.52
(=) Utilidad Bruta	\$ 1,720,800.00	\$ 1,892,880.00	\$ 2,082,168.00	\$ 2,290,384.80	\$ 2,519,423.28
(-) Gastos Generales	\$ 674,786.14	\$ 169,113.99	\$ 171,810.13	\$ 175,547.26	\$ 177,326.01
Gastos de venta	\$ 353,881.22	\$ 101,254.15	\$ 102,815.39	\$ 105,401.41	\$ 106,012.57
Gastos de administración	\$ 320,904.92	\$ 67,859.85	\$ 68,994.73	\$ 70,145.86	\$ 71,313.44
(=) Utilidad de Operación	\$ 1,046,013.86	\$ 1,723,766.01	\$ 1,910,357.87	\$ 2,114,837.54	\$ 2,342,097.27
(-) Intereses	\$ 19,667.44	\$ 16,632.47	\$ 13,202.95	\$ 9,327.59	\$ 4,948.44
(=) Utilidad antes de impuestos	\$ 1,026,346.42	\$ 1,707,133.54	\$ 1,897,154.92	\$ 2,105,509.94	\$ 2,337,148.83
I.S.R. 30%	\$ 307,903.93	\$ 512,140.06	\$ 569,146.48	\$ 631,652.98	\$ 701,144.65
(=) Utilidad neta	\$ 718,442.50	\$ 1,194,993.48	\$ 1,328,008.45	\$ 1,473,856.96	\$ 1,636,004.18

Fuente: Elaboración propia

El balance general proyectado (Figura 4.25) sirve como método para comprobar el análisis mostrado en el estado de resultados, pues auxilia en la corroboración de la autosustentabilidad de **Cuahuitl** en el corto y mediano plazos.

Figura 4.25. Balance general proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Circulante					
Caja	\$ 156,288.00	\$ 156,288.00	\$ 156,288.00	\$ 156,288.00	\$ 156,288.00
Cuentas por Cobrar	\$ 860,400.00	\$ 946,440.00	\$ 1,041,084.00	\$ 1,145,192.40	\$ 1,259,711.64
Inversiones en Valores	\$ 204,364.86	\$ 626,459.23	\$ 697,572.87	\$ 773,927.98	\$ 855,944.25
Suma Activo Circulante	\$ 1,221,052.86	\$ 1,729,187.23	\$ 1,894,944.87	\$ 2,075,408.38	\$ 2,271,943.89
No Circulante					
Mobiliario y Equipo	\$ 55,238.00	\$ 49,714.20	\$ 44,190.40	\$ 38,666.60	\$ 33,142.80
Depreciación mob. Y eq.	-\$ 5,523.80	-\$ 5,523.80	-\$ 5,523.80	-\$ 5,523.80	-\$ 5,523.80
Equipo Oficina	\$ 20,000.00	\$ 18,000.00	\$ 16,000.00	\$ 14,000.00	\$ 12,000.00
Dep. eq. Oficina	-\$ 2,000.00	-\$ 2,000.00	-\$ 2,000.00	-\$ 2,000.00	-\$ 2,000.00
Suma Activo No Circulante	\$ 67,714.20	\$ 60,190.40	\$ 52,666.60	\$ 45,142.80	\$ 37,619.00
Activo Diferido					
Gastos de instalación	\$ 51,050.00	\$ 48,497.50	\$ 45,945.00	\$ 43,392.50	\$ 40,840.00
Amortización gastos inst.	-\$ 2,552.50	-\$ 2,552.50	-\$ 2,552.50	-\$ 2,552.50	-\$ 2,552.50
Gastos preoperativos	\$ 20,000.00	\$ 18,000.00	\$ 16,000.00	\$ 14,000.00	\$ 12,000.00
Amortización g. preoperativos	-\$ 2,000.00	-\$ 2,000.00	-\$ 2,000.00	-\$ 2,000.00	-\$ 2,000.00
Suma Activo Diferido	\$ 66,497.50	\$ 61,945.00	\$ 57,392.50	\$ 52,840.00	\$ 48,287.50
Suma Activo Total	\$ 1,355,264.56	\$ 1,851,322.63	\$ 2,005,003.97	\$ 2,173,391.18	\$ 2,357,850.39
PASIVO					
Corto Plazo					
Cuentas por Pagar	\$ 458,880.00	\$ 504,768.00	\$ 555,244.80	\$ 610,769.28	\$ 671,846.21
Suma Pasivo Corto Plazo	\$ 458,880.00	\$ 504,768.00	\$ 555,244.80	\$ 610,769.28	\$ 671,846.21
Largo Plazo					
Documentos por pagar	\$ 127,942.06	\$ 101,561.15	\$ 71,750.72	\$ 38,064.94	\$ 0.00
Suma Pasivo Largo Plazo	\$ 127,942.06	\$ 101,561.15	\$ 71,750.72	\$ 38,064.94	\$ 0.00
Suma Pasivo Total	\$ 586,822.06	\$ 606,329.15	\$ 626,995.52	\$ 648,834.22	\$ 671,846.21
CAPITAL CONTABLE					
Capital Social	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
Utilidad del Ejercicio	\$ 718,442.50	\$ 1,194,993.48	\$ 1,328,008.45	\$ 1,474,556.96	\$ 1,636,004.18
Suma Capital Contable	\$ 768,442.50	\$ 1,244,993.48	\$ 1,378,008.45	\$ 1,524,556.96	\$ 1,686,004.18
Suma Pasivo y Capital	\$ 1,355,264.56	\$ 1,851,322.63	\$ 2,005,003.97	\$ 2,173,391.18	\$ 2,357,850.39

Fuente: Elaboración propia

Debido a que el valor presente neto del proyecto al término del quinto año de actividades se encuentra en números positivos, la conclusión es que la realización del **Centro Cuahuatl** es viable y cuenta con la capacidad para ser autosustentable (Figura 4.26).

Figura 4.26. Flujos de efectivo y tiempo de recuperación de la inversión

Año	Flujos de Efectivo	Valor Presente Neto	Valor Presente Neto Acumulado
0	-\$ 201,288.00	-\$ 201,288.00	-\$ 201,288.00
1	\$ 204,364.86	\$ 166,549.18	-\$ 34,738.82
2	\$ 626,459.23	\$ 416,069.00	\$ 381,330.18
3	\$ 697,572.87	\$ 377,570.81	\$ 758,900.99
4	\$ 773,927.98	\$ 341,385.95	\$ 1,100,286.94
5	\$ 855,944.25	\$ 307,699.55	\$ 1,407,986.48

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La empresa social representa una nueva alternativa para el combate a la pobreza y a los efectos que ésta tiene en el desarrollo del ser humano, al operar en entornos en donde tanto la industria privada como el sector público no han podido dar una respuesta oportuna y adecuada para la solución de las necesidades humanas más apremiantes.

Esta nueva forma de organización recoge lo mejor de ambos mundos. Por un lado, al igual que el gobierno y sus instituciones, busca la generación de un beneficio social colocando al ser humano y la mejora de su calidad de vida como eje central de su actuación. Por el otro, hace uso de las herramientas que las disciplinas económico-administrativas han desarrollado para la empresa privada o capitalista.

Es justamente este punto de encuentro entre el capitalismo y la preocupación por el individuo, lo que permite que la empresa social fomente el emprendimiento social. La empresa social busca ser autosustentable, es decir, la persecución de su misión social no es dependiente de aportaciones de recursos de terceros, sino que cuenta con la capacidad de generar las estrategias que le permiten tener ingresos y allegarse de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros necesarios para su operación y para la ayuda que ofrece a los grupos vulnerables.

Es por ello que estas nuevas organizaciones pueden ser comprendidas como el siguiente paso dentro de la responsabilidad social empresarial; mientras que la segunda es una estrategia de las organizaciones para ofrecer un tipo de retribución a sus *stakeholders* a través de destinar un porcentaje de sus ingresos

para el soporte de causas que ayuden a mejorar la calidad de vida a través de campañas de apoyo al medio ambiente o a la sociedad, sin olvidar su compromiso principal de generar beneficios económicos a sus dueños, la empresa social cuenta con un orden de prioridades inverso: en primer lugar busca la generación de un beneficio para la sociedad, dejando en muchas ocasiones de lado la búsqueda de una utilidad económica más allá de la que necesita para continuar con sus operaciones y apoyar a más personas.

En la Ciudad de Toluca es viable la generación de un proyecto de empresa social enfocada al fomento del deporte y la cultura olímpica en niños económicamente vulnerables, esto derivado de la gran problemática que está afrontando el Estado de México, en cuanto al número de personas que viven bajo un esquema de pobreza, a pesar de ser una de las entidades más industrializadas e importantes para la economía del país, también es una de las que tienen un mayor porcentaje de niños pobres.

Además, las condiciones sociales y políticas se encuentran en un momento que le confieren un sentido de oportunidad a la empresa social. Por una parte la sociedad, a través de la generación *millennial*, se encuentra en la búsqueda de organizaciones que se muestren comprometidas con el sano desarrollo de todos los que la integran. Por la otra, en el sector público se están fomentando las políticas que permiten la generación de emprendimiento social, muestra de ellos son los apoyos que se generan por parte del INADEM y del INAES.

Finalmente, el proyecto para la empresa social **Centro para el Fomento del Deporte Cuahuítl** se muestra viable social y económicamente, pues desde el primer año de actividades arroja utilidades y, por lo tanto, un retorno de inversión al segundo año, permitiéndole ser autosustentable y perseguir el logro de su misión social para cambiar la vida de los niños mexiquenses otorgándoles mejores perspectivas para su futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Almonte, L. (2012). *Empleo y desempleo en el Estado de México*. Economía Actual, vol. VI, p. 4-11. Recuperado de <http://web.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/e601/leobardo.pdf>
- Ardiles, F. (2008). Apuntes sobre la pobreza y su cultura. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1, 127-137. <http://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/2190/219016822007/Apuntes+sobre+la+pobreza+y+su+cultura/1> [02/04/2017]
- Atletas. (2016, Julio 21). *Historia del esgrima*. Recuperado de <https://www.atletasla.com/2016/07/21/historia-del-esgrima/> [15/11/2017]
- Australian Centre for Rural Entrepreneurship. (2018). Recuperado en: <http://www.acre.org.au/about-acre/> [03/02/2018]
- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw Hill Educación.
- Banco Mundial (2015, Octubre 07). *Pobreza*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/overview> [13/04/2017]
- Barrera, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Innovar*, vol. 17, n. 30, p. 59-75. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19677> [11/03/2017]
- Binder, D. (2010). *Olimpismo en las escuelas: la Educación Olímpica como centro de la educación de valores: lecciones universitarias olímpicas*. Cátedra Internacional de Olimpismo. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/worpaper/2010/181092/binder_spa.pdf [12/12/2017]
- Blank, S. (2017). *The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas for Mission Driven Organizations*. Recuperado de http://www.huffingtonpost.com/steve-blank/the-mission-model-canvas_b_9298440.html [25/11/2017]
- Bolívar, H. R. (2013). *La pobreza en México: un análisis con enfoque multidimensional* Análisis Económico, vol. XXVIII, no. 69, p. 189-218. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/413/41331033010.pdf> [25/06/2017]
- Bordón, A. R. (1998). Unequal access. *Social Watch*, Recuperado de <http://www.socialwatch.org/node/10635> [13/07/2017]
- Bornstein, D., y Davis, S. (2012). *Emprendedores sociales. Lo que todos necesitan saber*. México. Random House Mondadori.
- Business Model Toolbox (2016, Diciembre 25). *Social Business Model Canvas*. Recuperado de <http://bmtoolbox.net/tools/social-business-model-canvas/> [14/12/2017]

- Cabrera, M. (2014, Julio 10). *How to create a successful social enterprise*. TEDxTeachersCollege. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=M3f1R2IZFk> [08/08/2017]
- Cajiga, J. (2013). *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. CEMEFI. Recuperado de https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf [25/09/2017]
- Carey, E. (s.f.). *Poor children shut out of sports*. Recuperado de <http://schools.peelschools.org/sec/fletchersmeadow/studentlife/OSSLTprep/Documents/Interpreting%20Informational%20text.pdf> [18/09/2017]
- Castillo, A. F. (2014). *Política-deporte en México*. Revista electrónica Sinfin. Recuperado de <http://www.revistasinfin.com/articulos/politica-deporte-en-mexico/> [03/05/2018]
- Cerrato, O. (2010). *How Do Sports Help Release Children From Poverty?*. Compassion. Recuperado de: <https://blog.compassion.com/sports-and-self-esteem/> [13/07/2017]
- Child Trends. (2016, Diciembre). *Children in Poverty. Indicators of Child and Youth Well-Being*. Recuperado de <https://www.childtrends.org/indicators/children-in-poverty/> [03/01/2018]
- Club las Encinas. (2015). *Beneficios del karate*. Recuperado de <https://clublasencinas.es/cebblogs/karate/beneficios-del-karate/> [11/03/2018]
- Coalter, F. (2005). *The social benefits of sport*. (sportsscotland research report no. 98). Recuperado de <https://sportscotland.org.uk/.../thesocialbenefitsofsport.doc> [08/08/2017]
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) (2017). Recuperado de: <https://www.gob.mx/conade/que-hacemos> [01/12/2017]
- Consejo Nacional de Evaluación Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2014a). *Glosario*. Recuperado de <http://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Glosario.aspx> [23/07/2017]
- Consejo Nacional de Evaluación Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2014b). *Pobreza y derechos sociales de niñas, niños y adolescentes en México, 2014*. Recuperado de https://www.unicef.org/mexico/spanish/MX_Pobreza_derechos.pdf [22/07/2017]
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2014c). *Pobreza urbana y las zonas metropolitanas en México*. Recuperado de https://www.coneval.org.mx/Informes/Pobreza/Pobreza%20urbana/Pobreza_urbana_y_de_las_zonas_metropolitanas_en_Mexico.pdf [30/04/2017]
- Consejo Nacional de Evaluación Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2017a). *Medición de la pobreza*. Recuperado de <http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Lineas-de-bienestar-y-canasta-basica.aspx> [05/11/2017]
- Consejo Nacional de Evaluación Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2017b). *Pobreza en México*. Recuperado de <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezaInicio.aspx> [11/11/2017]
- Consejo Nacional de Población (CONAPO) (2014). *La situación demográfica de México 2014*. Recuperado de http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/La_Situacion_Demografica_de_Mexico_2014 [14/06/2017]
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (1917). México. Diario Oficial de la Federación.
- Consulta Mitofsky. (2007, Marzo). *La afición al béisbol en México. Encuesta nacional en viviendas*. Recuperado de <http://consulta.mx/index.php/estudios-e-investigaciones/mexico-opina/item/650-la-aficion-al-beisbol-en-mexico-mar-07> [11/03/2018]

- Contreras, A. M., y Ochoa, R. J. (2010). *Manual de redacción científica. Escribir artículos científicos es fácil después de ser difícil - Una guía práctica*. Guadalajara: Ediciones de la Noche.
- Dailey, K. (2014, Junio 12). *Teaching low-income kids the power of entrepreneurship*. BBC News. Recuperado de <http://www.bbc.com/news/business-27492969> [12/07/2017]
- de la Torre, A., y Zamarrón, C. B. (2002). *Evaluación de proyectos de inversión*. México. Pearson Educación.
- DeForge, J. (2015, Enero 08). *War on Poverty: 8 challenges poor children face in school*. MassLive. Recuperado de http://www.masslive.com/news/index.ssf/2015/01/war_on_poverty_8_challenges_po.html [23/05/2017]
- Defourny, J., y Nyssens, M. (2010). *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*. Journal of Social Entrepreneurship, vol. 1, p. 32-53.
- Dellamea, G. (2014, Febrero-Marzo). *Veo veo, ¿qué ves?* WOBI, Vol 14. pg 26–27.
- Diario de Chiapas. (2018, Enero 7). *Taekwondo es base de logros en México*. Recuperado de México: <http://www.diariodechiapas.com/landing/taekwondo-es-base-de-logros-en-mexico/> [11/03/2018]
- DICONSA (2017). DICONSA. Recuperado de <https://www.gob.mx/diconsa> [14/08/2017]
- Dirección General de Cultura Física y Deporte. (2015). Recuperado de http://culturaydeporte.edomex.gob.mx/acerca_deporte [09/06/2017]
- Dollinger, M. J. (2008). *Entrepreneurship. Strategies and resources*. Estados Unidos de Norteamérica. Marsh Publications.
- DonorsChoose (2017). *Coonecting the public to public schools*. Recuperado de <https://www.donorschoose.org/about> [26/12/2017]
- EduBridge a rural-corporate link (2015). Recuperado de <http://www.edubridgeindia.com/about-us/company/> [26/12/2017]
- El Economista. (2016, Febrero, 08). *México tiene potencial en la industria deportiva: Euroamericas*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Mexico-tiene-potencial-en-la-industria-deportiva-Euroamericas-20160208-0009.html> [16/06/2017]
- El País. (2016). *Los niños triquis mexicanos conquistan un torneo de baloncesto internacional en Barcelona*. El País. Recuperado de https://elpais.com/deportes/2016/07/04/actualidad/1467596746_462697.html [12/05/2017]
- El Universal. (2013, Diciembre 03). *Empresa social, clave para México*. El Universal Recuperado de <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2013/impreso/empresa-social-clave-para-mexico-106630.html> [14/04/2017]
- Elkington, J. (2008). *The power of unreasonable people*. En: P. Michelman (Ed.). Harvard Business Review: Disponible en <https://hbr.org/2008/02/harvard-business-ideacast-82-t> [13/08/2017]
- Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos (ENED) (2017). Disponible en <http://ened.conade.gob.mx/conocenos.html> [07/12/2017]
- Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) (2016). Disponible en <https://ensanut.insp.mx/ensanut2016> [23/10/2017]
- Expansión. (2012, Agosto 06). *Daniel Corral, el atleta que revolucionó la historia de México en gimnasia*. Disponible en <https://expansion.mx/deportes/2012/08/06/daniel-corrал-el-atleta-que-revoluciono-la-historia-de-mexico-en-gimnasia> [14/10/2017]

- Fallarca, M. S. (2012). *Trabajo y autogestión: aportes para pensar modos alternativos de producción, consumo y comercialización*. Centro cultural de la cooperación. Disponible en <http://www.centrocultural.coop/revista/1415/trabajo-y-autogestion-aportes-para-pensar-modos-alternativos-de-produccion-consumo-y> [23/08/2017]
- Falzone, L. (2015, Marzo 12). What Competitive Sport Taught Me About Running a Business. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/243131> [15/04/2017]
- Flores, Z. (2017, Enero 17). *Canasta alimentaria crece más que la inflación*. *El Financiero*. Disponible en <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/canasta-alimentaria-crece-mas-que-inflacion> [04/06/2017]
- Forbes (2017, Enero 25). *Filantropocapitalismo: la estrategia (no gratuita) de dar*. *Forbes Life*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/filantropocapitalismo-la-estrategia-no-gratuita-de-dar/#gs.49MFI4M> [20/03/2017]
- Frankel, C., y Bromberger, A. (2013). *The art of social enterprise. Business as if people mattered*. Canadá. New Society Publishers.
- Franz, H.-W., Hochgerner, J., y Jürgen, H. (2012). *Challenge Social Innovation. Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*. Berlín. Springer.
- Freeman, E., y Reed, D. L. (1983). *Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance*. *California Management Review*, vol. 25, núm. 3, p. 88 - 106.
- Galíndo, J. O. (2013, Septiembre-Diciembre). *La pobreza en México: un análisis con enfoque multidimensional*. *Análisis Económico*, vol. 38, núm. 69, p. 189-218.
- García Campos, Juan Manuel. (2015, Octubre, 10) *¿Cuánta gente en el mundo subsiste en situación de pobreza extrema?*. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20151010/54438008482/cuanta-gente-mundo-situacion-extrema-pobreza.html> [27/05/2017]
- Gibb, J., Rix, K., Wallace, E., Fitzsimons, E., Mostafa, T. (2016). *Poverty and children's personal and social relationships*. Londres. National Children's Bureau.
- Gimnasio Kata. (2015). Disponible en <https://www.gimnasiokata.com/blog/que-es-el-judo> [12/04/2018].
- Gobierno del Estado de México. (2011). *Plan de Desarrollo 2011-2017*. Disponible en http://edomex.gob.mx/sites/edomex.gob.mx/files/files/plandedesarrollo11-17_1.pdf [23/06/2017]
- Godfrey, N. (2015, Agosto 23). *Business Not As Usual: The Millennial Social Entrepreneur*. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=https://www.forbes.com/sites/nealegodfrey/2015/08/23/business-not-as-u&refURL=&referrer> [30/11/2017]
- Grieco, C. (2015). *Assessing social impact of social enterprises, does one size really fit all?*. Nueva York: Springer.
- Grove, A., y Berg, G. A. (2014). *Social Business. Theory, practice, and critical perspectives*. California: Springer.
- Guazo, D. (2017, Mayo 07). *El reto de la niñez mexicana*. *El Universal*. Disponible en <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/periodismo-de-datos/2017/05/7/el-reto-de-la-ninez-mexicana> [28/08/2017]
- Hannant, A. (2012, Diciembre 10). Why social enterprise is a good idea, and how we can get more of it. *TEDxTeAro*. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=Kx9tizvS8NY> [15/04/2017]

- Heredia Zubieta, Carlos. (2015, Junio, 13) *Tres empresas sociales exitosas*. El Universal. Disponible en <http://www.eluniversalmas.com.mx/editoriales/2014/06/70753.php> [05/04/2017]
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hossaini, M. (2014, Marzo 24). *The social enterprise revolution*. TEDxKLVWomen. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=95f8RV_YdKY [23/07/2017]
- Humanium. (2017, Abril). Recuperado de <http://www.humanium.org/es/ninos-calle/> [15/05/2017]
- Ifejika, N. (2006, Septiembre 29). *What does ubuntu really mean?* The Guardian. Recuperado de <https://www.theguardian.com/theguardian/2006/sep/29/features11.g2> [14/05/2017]
- Instituto Nacional de Economía, Geografía e Informática (INEGI) (2015b). *Encuesta intercensal 2015*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/intercensal/> [25/01/2018]
- Instituto Nacional de Economía, Geografía e Informática (INEGI) (2016), *Módulo de práctica deportiva y ejercicio físico*. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/modulos/moprade/> [22/02/2017]
- Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) (2017). Recuperado de <http://www.gob.mx/indesol> [30/06/2017]
- Instituto Nacional de Economía Geografía e Informática (INEGI) (2015a). *¿Cuántos son como tú?*. Recuperado de <http://www.cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/poblacion/comotu.aspx?tema=me&e=15> [26/01/2018]
- Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) (2017). Recuperado de <http://www.gob.mx/inaes> [22/06/2017]
- Jensen , E. (2009). *Teaching with Poverty in Mind: What Being Poor Does to Kids' Brains and What Schools Can Do About It*. Recuperado de <http://www.ascd.org/Publications/Books/Overview/Teaching-with-Poverty-in-Mind.aspx> [30/06/2017]
- Karate Shotokan. (s.f.). Historia. Recuperado de <http://www.karatekas.com/historia/Historia.html> [12/03/2018]
- Kickul, J., y Lyons, S. (2012). *Understanding social entrepreneurship. The relentless pursuit of mission in an ever changing world*. Estados Unidos de Norteamérica. Routledge.
- Kielburger, C., y Kielburger, M. (2014, Diciembre 07). *How Entrepreneurship Can Help Fight Global Poverty*. Huffpost. Recuperado de http://www.huffingtonpost.ca/craig-and-marc-kielburger/poverty-and-entrepreneurship-_b_5310579.html [29/04/2017]
- Krige, K. (2016, Septiembre 30). *The future is social entrepreneurship*. TEDx Johannesburg Salon. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=mx9MEuxoWn0> [10/05/2017]
- La Esgrimería. (2016). *Algunos beneficios de la esgrima en niños y jóvenes*. Recuperado de <https://www.laesgrimeria.com/single-post/2014/05/02/Consejos-para-una-vida-sana> [10/03/2018]
- La Prensa (2002, Octubre 26). *El deporte como escape de la pobreza*. Recuperado de https://impresa.prensa.com/opinion/deporte-escape-pobreza_0_771672879.html [29/10/2017]

- La Vanguardia (2016, Mayo 15). *Las mejores botellas para que bebas agua en el gimnasio y dónde encontrarlas*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/vivo/ejercicio/20160512/401748850271/botellas-agua-gimnasio-ejercicio.html> [14/11/2017]
- Landrum, S. (2017, Marzo 17). *Millennials driving brands to practice socially responsible marketing*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/sarahlandrum/2017/03/17/millennials-driving-brands-to-practice-socially-responsible-marketing/#5643f024990b> [04/07/2017]
- Ley de la Economía Social y Solidaria* (2012). Diario Oficial de la Federación. México.
- Ley General de Sociedades Cooperativas*. (2009). Diario Oficial de la Federación. México. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143.pdf>
- LICONSA (2017). Recuperado de <https://www.gob.mx/liconsa> [07/05/2017]
- Lira, P. (2013). *Evaluación de proyectos de inversión: herramientas financieras para analizar la creación de valor*. Perú. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- López, J. E. (2013, Mayo 23). *Las empresas sociales nos necesitan*. Forbes. Recuperado de <https://www.google.com/search?q=Las+empresas+sociales+nos+necesitan&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab> [25/07/2017]
- López, A. (2005). *Schooling and child labour in Mexico: an empirical analysis*. In Análisis Económico, vol. 20, núm 45, p. 89-117. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Lundöstrom, A., Zhou, C. et al. (2014). *Social Entrepreneurship. Leveraging economic, political and cultural dimensions*. Suiza. Springer.
- Mazabel, D. y Díaz, S. (2009). *Reseña de: Boltvinik, J. y Damián, A. (2005). (Coords.). La pobreza en México y el mundo, realidades y desafíos*. México: Siglo XXI. Territorios, 20-21, pp. 219-225.
- Mcutha, N. (2016, Julio 20). *4 edu-preneurs on teaching entrepreneurship to young students*. Recuperado de <http://www.smesouthafrica.co.za/16687/Attempting-to-alleviate-South-Africas-poor-performance-in-entrepreneurship/> [28/10/2017]
- Merkel, D. L. (2013, Mayo 31). *Youth sports: positive and negative impact on young athletes*. US National Library of Medicine. National Institutes of Health. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3871410/> [14/07/2017]
- Michelini, L. (2012). *Social Innovation and New Business Models. Creating Shared Value in Low-Income Markets*. Roma: Springer.
- Mills-Scofield, D. (2013, Enero 14). *Every business is (or should be) a social business*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2013/01/every-business-is-or-should-be> [13/05/2017]
- Moderandi. (2013). *The strategic marketing process, how to structure your marketing activities to achieve better results*. Marketing MC.
- Morales, R. (2013). *La definición de la pobreza extrema en Guatemala*. Guatemala. GRIN Verlag.
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACDH) (2012). *Los principios rectores sobre la extrema pobreza y los derechos humanos*. Recuperado de http://www.ohchr.org/Documents/Publications/OHCHR_ExtremePovertyandHumanRights_SP.pdf [30/05/2017]
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT) (2014). *El trabajo infantil y el derecho a la educación en México*. Recuperado de http://www.uam.mx/cdi/pdf/redes/trabajo_infantil.pdf [19/06/2017]

- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2003). *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. Nueva York.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2014, Abril 6). *Día Internacional del Deporte para el Desarrollo y la Paz*. Recuperado de <http://www.un.org/es/events/sportday/2014/sgmessage.shtml> [15/07/2017]
- Organización de las Naciones Unidas ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe 2015*. Nueva York.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Estados Unidos de Norteamérica. Wiley.
- Paxson, C., y Schady, N. (2005). *Cognitive Development among Young Children in Ecuador. The Roles of Wealth, Health, and Parenting*. The Journal of Human Resources, vol. 42, núm. 1, p. 49-84.
- Pazos, A. A., Saleh, M. E., y Bustos, S. d. (2017, Marzo 22). *Sector de la ropa deportiva: la moda del fitness*. Recuperado de <https://madi.uc3m.es/investigacion-internacional/mercados-industrias/sector-de-la-ropa-deportiva-la-moda-del-fitness/> [25/11/2017]
- Peón, F. V. (2001). *Población y pobreza en el Estado de México*. Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Pérez, G. (2016, Noviembre 28). *Desconexión, pobreza y programas sociales*. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/desconexion-pobreza-y-programas-sociales/> [30/06/2017]
- Pew Research Center (2010). *Millennials, a portrait of generation next*. Recuperado de <http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf> [23/12/2017]
- Pieck Gochicoa, E., y Aguado López, E. (1995). *Educación y pobreza: de la desigualdad a la equidad*. México: UNICEF.
- Podemos progresar. (2017). Recuperado de <http://podemos.mx/conocenos.html> [26/06/2017]
- Poff, D. C., y Michalos, A. C. (2014). *Emerging Research Directions in Social Entrepreneurship*. Estados Unidos de Norteamérica. Springer.
- Poon, D. (2011). *The emergence and development of social enterprise sectors*. Social Impact Research Experience (SIRE). Wharton Undergraduate Research. Recuperado de <https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=sire> [26/05/2017]
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> [16/07/2017]
- Prahalad, C. K. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid. Enabling dignity and choice through markets*. Estados Unidos de Norteamérica. Pearson Education.
- Promotora social México (2017). Recuperado de <http://www.psm.org.mx/historia-y-mision/> [22/08/2017]
- PROSPERA (2017). Recuperado de <https://www.gob.mx/prospera> [22/08/2017]
- PwC. (2017). *At the gate and beyond. Outlook for the sports market in North America through 2021*. Recuperado de <https://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/assets/pwc-sports-outlook-2017.pdf> [15/01/2018]

- Rampton, J. (2015, Septiembre 25). *These Wildly Successful Entrepreneurs Once Were Homeless. Entrepreneur VIP*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/251001> [22/09/2017]
- Real Academia Española (2005). *Diccionario panhispánico de dudas*. Recuperado de <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?id=Tr5x8MFOuD6DVTIDBg> [09/02/2018]
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=C9NX1Wr> [13/04/2017]
- Revista Extrema. (2017). *Importancia del deporte en la pobreza*. Recuperado de <http://www.revistaextrema.com/?p=14922> [11/05/2017]
- Rodríguez, I. (2012, Diciembre 24). *OMS repasa logros en 2012 y retos para 2013*. La nación. Recuperado de <https://www.nacion.com/ciencia/salud/oms-repasa-logros-en-2012-y-retos-para-2013/XIZ45I2IENHEJHKCM2FARS5QYI/story/> [25/07/2017]
- Romero, V. (2013). *Culture of poverty: a short reflection from Cultural ecology*. Asociación Profesional Extremeña de Antropología. Archivo Histórico del Municipio de Colima.
- Rosen, A. (2014). *Why we should teach entrepreneurship to disadvantaged students*. Recuperado de <https://hbr.org/2014/09/why-we-should-teach-entrepreneurship-to-disadvantaged-students> [29/07/2017]
- Saatci, E. Y., y Urper, C. (2015). *Corporate social responsibility versus social business*. Journal of Economics, Business and Management, vol. 1, núm. 1, p. 62-65.
- Sapag Chaín, N. (2011). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. Santiago de Chile: Pearson Educación.
- Schwetje, G., y Vaseghi, S. (2007). *The business plan. How to win your investor's confidence*. Berlin: Springer.
- Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) (2016, Marzo 14). *Cruzada Nacional Contra el Hambre*. Recuperado de <https://www.gob.mx/sedesol/acciones-y-programas/cruzada-nacional-contra-el-hambre-18938> [05/07/2017]
- Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) (2017). Recuperado de <http://www.gob.mx/sedesol> [23/05/2017]
- Seed Foundation (2017). About our model. Recuperado de <https://www.seedfoundation.com/about/> [15/01/2018]
- Simanis, E. (2012, Junio). *Reality Check At the Bottom Of the Pyramid*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2012/06/reality-check-at-the-bottom-of-the-pyramid> [28/12/2017]
- Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte (SINADE) (2016, Febrero 1). Recuperado de <https://www.gob.mx/conade/acciones-y-programas/sistema-nacional-de-cultura-fisica-y-deporte-sinade?state=published> [13/09/2017]
- So, I., y Staskevicius, A. (2015). *Measuring the "impact" in impact investing*. Harvard Business School Social Enterprise Initiative. Recuperado de <https://www.hbs.edu/socialenterprise/Documents/MeasuringImpact.pdf> [10/03/2017]
- Solomon, M. (2016, Diciembre 27). *Millennial Customers Will Dominate In 2017. Is Your Customer Service Experience Ready For Them?*. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2016/12/27/millennial-customers-will-dominate-2017-is-your-customer-service-experience-ready/#2eab043844d0> [12/01/2018]

- Spacie, M. (2012, Febrero 02). *Sports Program Helps Children Overcome Despair of Poverty*. The World Bank. Recuperado de <http://blogs.worldbank.org/dmblog/sports-program-helps-children-overcome-poverty-despair> [06/04/2017]
- Stecker, M. J. (2014). *Revolutionizing the nonprofit sector through social entrepreneurship*. Journal of Economic Issues, vol. 48, núm. 2, p. 349-358.
- Stokes, R. (2013). *The essential guide to marketing in a digital world*. Recuperado de https://www.redandyellow.co.za/content/uploads/woocommerce_uploads/2017/10/emarketing_textbook_download.pdf [28/11/2017]
- Stoll, A. (2013, Diciembre 7). *How to be a social entrepreneur*. Andy Stoll at TEDxUIowa. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=N8LVa9pb-n8> [14/03/2017]
- Stone, M. A., y Desmond, J. (2007). *Fundamentals of marketing*. Routledge. Nueva York.
- Subsecretaria de Empleo y Productividad Laboral (2018, Abril). *Información laboral*. Disponible en <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/pdf/perfiles/perfil%20nacional.pdf> [23/04/2018]
- Tandemic (2017). *The business model canvas reinvented for social business. Social Business Model Canvas*. Recuperado de <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/> [07/09/2017]
- Tandon, A. (2015, Enero 31). *Social Enterprise vs. Non-Profits: Is There Really A Difference?*. En E. Chhabra. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/eshachhabra/2015/01/31/social-enterprise-vs-non-profits-is-there-really-a-difference/#427d7ebc628e> [20/07/2017]
- The Grameen Creative Lab (2017). *Student Guide To Social Business*. Recuperado de <http://www.grameencreativelab.com/publications> [14/01/2018]
- U.S. Chamber of Commerce Foundation (2012). *The Millennial Generation*. Washington. National Chamber Foundation. Recuperado de <https://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/article/foundation/MillennialGeneration.pdf> [03/10/2017]
- United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF) (2005). Recuperado de <https://www.unicef.org/es> [21/08/2017]
- United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF) (2014a). *Informe Anual 2014*. Recuperado de [https://www.unicef.org/mexico/spanish/InformeAnualUnicef\(1\).pdf](https://www.unicef.org/mexico/spanish/InformeAnualUnicef(1).pdf) [11/11/2017]
- United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF) (2014b). *Pobreza y desigualdad, infancia y crisis*. Recuperado de https://www.unicef.org/mexico/spanish/17046_17488.html [13/10/2017]
- Universidad Autónoma Nacional de México (UNAM) (2012). *Plan Educativo Nacional. El deporte*. Recuperado de http://www.planeducativonacional.unam.mx/CAP_12/Text/12_04a.html [31/07/2017]
- Usky, L. (2014, Septiembre 9). *Important life lessons children learn through sports*. Recuperado de https://www.huffingtonpost.com/laura-usky/important-life-lessons-children-learn-through-sports_b_5789926.html [06/06/2017]
- Van Deusen, A. (2017). *Your Handy introduction to the sport of gymnastics*. Recuperado de <https://www.thoughtco.com/what-is-gymnastics-1714795> [11/03/2018]
- Verville, K. F. (2010). *Niños de la calle en México: Una demanda de justicia en la educación*. Estados Unidos de Norteamérica. XLibris.

- Villanueva, R. (2018, Enero 8). *“Trabajar y darlo todo”, la clave de Rommel Pacheco*. La Jornada. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2018/01/08/deportes/a05n1dep> [23/02/2018]
- Volkman, C. K., Tokarski, K. O., y Ernst, K. (2012). *Social Entrepreneurship and Social Business. An Introduction and Discussion with Case Studies*. Berlín. Springer.
- Voltvinik, J. (2004). *La Pobreza en México y el Mundo: Realidades y Desafíos México: Siglo XXI*.
- Weber, K. (2008, Noviembre 10). *Why social business is capitalism's missing link*. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2008/11/social-businesscapitalisms-mis> [27,07/2017]
- World Olympians Association. (2013). *Olympic charter*. Recuperado de https://olympians.org/library/olympic_charter.pdf [01/12/2017]
- Yomol A'tel. (s.f.). Recuperado de <http://www.yomolatel.org/> [04/07/2017]
- Yunus Center. (2017, Febrero 21). *The Social Business concept*. The Grameen Creative Lab. Recuperado de <http://www.grameencreativelab.com/a-concept-to-eradicate-poverty/the-concept.html> [12/03/2017]
- Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza, las empresas sociales y el futuro del capitalismo*. Madrid: Grupo Planeta.
- Yunus, M. (2010). *Empresas para todos, hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Anexo B. Resultados de la encuesta

Tabla B.1. Género

Opciones	Porcentaje	Respuestas
Femenino	53%	41
Masculino	47%	36
n		77

Fuente: Elaboración propia

Tabla B.2. Tu edad es de

Opciones	Porcentaje	Respuestas
15-20 años	8%	6
21-25 años	43%	33
26-30 años	16%	12
31-35 años	10%	8
Más de 36 años	23%	18
n		77

Fuente: Elaboración propia

Tabla B.3. Ocupación actual

Opciones	Porcentaje	Respuestas
Estudiante	26%	20
Emprendedor	5%	4
Freelance	12%	9
Empleado	57%	44
n		77

Fuente: Elaboración propia

Tabla B.4. He comprado productos porque apoyan a la sociedad o medio ambiente

Opciones	Porcentaje	Respuestas
Sí	17%	13
No	83%	64
n		77

Fuente: Elaboración propia

Tabla B.5. Estaría dispuesto a pagar más por un producto que apoya a mi sociedad

Opciones	Porcentaje	Respuestas
Sí	83%	64
No	17%	13
N		77

Fuente: Elaboración propia

Tabla B.6. Aparte de que el producto aporte a la sociedad es importante

Opciones	Porcentaje	Respuestas
Que tenga un buen diseño	61%	39
Que me ofrezca estatus	9%	6
Que utilice tecnología de punta	30%	19
N		64

Fuente: Elaboración propia. Nota: Únicamente se aplicó a aquellos individuos que respondieron "Sí" a la pregunta 5,

Tabla B.7. Los artículos deportivos que más compro son

Opciones	Porcentaje	Respuestas
Ropa y calzado	74%	66
Cilindros y termos	11%	10
Balones y pelotas	8%	7
Accesorios como tapetes, guantes, casco, etc.	7%	6
n		89

Fuente: Elaboración propia. Nota: Los encuestados podían seleccionar más de una respuesta.

Tabla B.8. Al comprar ropa y calzado deportivo socialmente responsable mi gasto sería de

Opciones	Porcentaje	Respuestas
\$100 - \$300	5%	3
\$301 - \$600	39%	26
\$601 - \$900	30%	20
Más de \$900	26%	17
n		66

Fuente: Elaboración propia. Nota: Únicamente se aplicó a los individuos que respondieron “Ropa y calzado” en la pregunta 6

Tabla B.9. Al comprar un cilindro o termo cuyas ganancias se utilizan para dar educación deportiva estaría dispuesto a pagar

Opciones	Porcentaje	Respuestas
\$100 - \$200	60%	6
\$200 - \$300	40%	4
\$300 - \$500	0%	0
Más de \$500	0%	0
n		10

Fuente: Elaboración propia. Nota: Únicamente se aplicó a los individuos que respondieron “Cilindros y termos” en la pregunta 6.

Tabla B.10. Al comprar un balón cuyas ganancias se utilizan para brindar educación deportiva gastaría

Opciones	Porcentaje	Respuestas
\$200 - \$300	29%	2
\$300 - \$400	57%	4
\$400 - \$500	14%	1
Más de \$500	0%	0
n		7

Fuente: Elaboración propia. Nota: Únicamente se aplicó a los individuos que respondieron “Balones y pelotas” en la pregunta 6.

Tabla B.11. Al comprar accesorios deportivos cuyas ganancias se utilizan para brindar educación deportiva gastaría

Opciones	Porcentaje	Respuestas
\$100 - \$200	0%	0
\$200 - \$300	33%	2
\$300 - \$400	33%	2
Más de \$400	33%	2
n		6

Fuente: Elaboración propia. Nota: Únicamente se aplicó a los individuos que respondieron "Accesorios como tapetes, guantes, casco, etc." en la pregunta 6.

Tabla B.12. Me gustaría adquirir los productos a través de

Opciones	Porcentaje	Respuestas
Página electrónica	26%	20
Tienda Oficial	45%	34
Distribuidor autorizado	29%	22
N		76

Fuente: Elaboración propia.

Tabla B.13. Me gustaría estar en contacto con la empresa a través de

Opciones	Porcentaje	Respuestas
Embajadores de la marca	13%	12
Redes sociales	66%	60
Oficina	16%	15
Medios tradicionales como radio o periódico	4%	4
n		91

Fuente: Elaboración propia. Nota: Los encuestados tenían la opción de seleccionar más de una opción

Anexo C. Soporte de la información financiera

Tabla C.1. Resumen de depreciaciones y amortizaciones

Concepto	Importes	Amortización	Referencia	Porcentaje
Mobiliario y equipo	\$ 55,238.00	\$ 5,523.80	Art. 34 LISR	10%
Equipo de oficina	\$ 20,000.00	\$ 2,000.00		10%
Instalaciones deportivas	\$ 51,050.00	\$ 2,552.50	Art. 33 LISR	5%
Implementos deportivos	\$ 20,000.00	\$ 2,000.00		10%

Fuente: Elaboración propia

Tabla C.2. Depreciación y amortización

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cocina y baños	\$55,238.00	\$ 49,714.20	\$ 44,190.40	\$ 38,666.60	\$ 33,142.80
Depreciación	\$ 5,523.80	\$ 5,523.80	\$ 5,523.80	\$ 5,523.80	\$ 5,523.80
Valor en libros	\$ 49,714.20	\$ 44,190.40	\$ 38,666.60	\$ 33,142.80	\$ 27,619.00
Equipo de oficina y cómputo	\$ 20,000.00	\$ 18,000.00	\$ 16,000.00	\$ 14,000.00	\$ 12,000.00
Depreciación	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Valor en libros	\$ 18,000.00	\$ 16,000.00	\$ 14,000.00	\$ 12,000.00	\$ 10,000.00
Instalaciones deportivas	\$ 51,050.00	\$ 48,497.50	\$ 45,945.00	\$ 43,392.50	\$ 40,840.00
Amortización	\$ 2,552.50	\$ 2,552.50	\$ 2,552.50	\$ 2,552.50	\$ 2,552.50
Valor en libros	\$ 48,497.50	\$ 45,945.00	\$ 43,392.50	\$ 40,840.00	\$ 38,287.50
Implementos deportivos	\$ 20,000.00	\$ 18,000.00	\$ 16,000.00	\$ 14,000.00	\$ 12,000.00
Amortización	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Valor en libros	\$ 18,000.00	\$ 16,000.00	\$ 14,000.00	\$ 12,000.00	\$ 10,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla C.3. Gastos generales

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>GASTOS DE VENTA</u>					
Salarios	\$ 317,704.92	\$ 64,595.85	\$ 65,665.45	\$ 66,749.99	\$ 67,849.66
Depreciaciones	\$ 7,523.80	\$ 7,523.80	\$ 7,523.80	\$ 7,523.80	\$ 7,523.80
Amortizaciones	\$ 4,552.50	\$ 4,552.50	\$ 4,552.50	\$ 4,552.50	\$ 4,552.50
Publicidad	\$ 2,000.00	\$ 2,040.00	\$ 2,080.80	\$ 2,122.42	\$ 2,164.86
Teléfono	\$ 1,500.00	\$ 1,530.00	\$ 1,560.60	\$ 1,591.81	\$ 1,623.65
Comedor	\$ 10,000.00	\$ 10,200.00	\$ 10,404.00	\$ 10,612.08	\$ 10,824.32
Luz	\$ 3,500.00	\$ 3,570.00	\$ 3,641.40	\$ 3,714.23	\$ 3,788.51
Mantto. De mob. Y eq.	\$ 1,800.00	\$ 1,836.00	\$ 1,872.72	\$ 1,910.17	\$ 1,948.38
Baño con regaderas	\$ 1,600.00	\$ 1,632.00	\$ 1,664.64	\$ 1,697.93	\$ 1,731.89
Productos de Limpieza	\$ 2,800.00	\$ 2,856.00	\$ 2,913.12	\$ 2,971.38	\$ 3,030.81
Mantenimiento de botiquín	\$ 900.00	\$ 918.00	\$ 936.36	\$ 955.09	\$ 974.19
<u>Total Gastos de venta</u>	\$ 353,881.22	\$ 101,254.15	\$ 102,815.39	\$ 104,401.41	\$ 106,012.57
<u>GASTOS DE ADMON</u>					
Sueldos	\$ 317,704.92	\$ 64,595.85	\$ 65,665.45	\$ 66,749.99	\$ 67,849.66
Papelería	\$ 1,100.00	\$ 1,122.00	\$ 1,144.44	\$ 1,167.33	\$ 1,190.68
Impuestos y derechos	\$ 2,100.00	\$ 2,142.00	\$ 2,184.84	\$ 2,228.54	\$ 2,273.11
<u>Total Gastos de Admon</u>	\$ 320,904.92	\$ 67,859.85	\$ 68,994.73	\$ 70,145.86	\$ 71,313.44
<u>Total de Gastos Generales</u>	\$ 674,786.14	\$ 169,113.99	\$ 171,810.13	\$ 174,547.26	\$ 177,326.01

Fuente: Elaboración propia