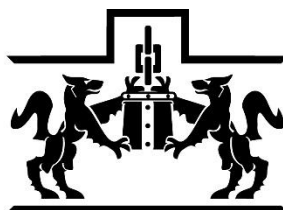


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

“ORGÁNICA DE ALI A GRANEL”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN CREACIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESAS SOCIALES Y
SOLIDARIAS**

Presenta

ALINA BERMÚDEZ CRUZ

Director: Dr. Alberto Irezabal Vilaclara

Lectores: Dr. Vicente Manuel Ramírez Casillas

Dra. Silvia Erendira Muñoz Ortiz

Mtro. Diego Orozco Fernández

Mtra. Tania Sánchez Ortiz

Ciudad de México, 2023

Índice general

1. Sistematización de proyecto “Orgánica de Ali a granel”	4
1.1 Introducción a Orgánica de Ali	4
1.2 Fundamentación y viabilidad del proyecto	6
1.3 Mercadotecnia/Análisis del sector	8
1.4 Organización empresarial	11
1.5 Operaciones	13
1.6 Flujos Financieros	14
1.7 Evaluación de impacto	15
1.8 Evaluación de la calidad de procesos y gestión	16
1.9 Conclusiones	22
2. Trabajo Final con Enfoque Prospectivo	23
Introducción	23
Resumen ejecutivo de la EES	26
2.1 Planteamiento y fundamentación del proyecto	28
Inciso a. Planteamiento de la empresa social solidaria (objetivos, valores, viabilidad, etc.).....	28
Inciso b. Lectura Estratégica del Territorio	28
Inciso c. Plan de Innovación transformadora y liderazgo transformacional.....	29
2.2 El proyecto / la empresa social solidaria	29
Inciso a. Análisis del sector	29
Inciso b. Estructura empresarial.....	30
Inciso c. Plan de mercadotecnia	30
Inciso d. Plan de gobemanza y gestión social.....	31
Inciso e. Análisis administrativo, operativo y financiero.....	31
Inciso f. Plan de financiamiento y fondeo	31
2.3 Evaluación del proyecto / la empresa social solidaria	32
Inciso a. Plan de satisfacción de los usuarios y branding.....	32
Inciso b. Plan de evaluación de impacto	32
Inciso c. Plan de evaluación de calidad por proceso y de gestión diferenciada.....	33
Siguientes pasos de la ESS: balance y retos a futuro	34
Conclusiones del proceso formativo y del trabajo terminal en lo personal con un enfoque prospectivo	37
Anexos del Trabajo Final Prospectivo	39
Anexo 1. Misión, visión y valores de Orgánica de Ali a granel	39

Anexo 2. Ubicación y área de influencia	40
Anexo 3. Vínculos a las redes sociales y páginas de los proyectos.....	41
Anexo 4. Plan de Mercadotecnia.....	42
Bibliografía.....	48

1. Sistematización de proyecto “Orgánica de Ali a granel”

1.1 Introducción a Orgánica de Ali

Orgánica de Ali a granel tiene lugar en el municipio de Oaxaca de Juárez, en el centro de la ciudad, en la Región de los Valles Centrales. Orgánica de Ali a granel inició sus operaciones en agosto de 2020 con el apoyo de la empresa Orgánica de Ali. Orgánica de Ali a granel ha ido construyendo su autonomía y operaciones a partir de lo aprendido en la Maestría Creación y Desarrollo de Empresas Sociales y Solidarias.

En el municipio de Oaxaca de Juárez, el tema de la generación y recolección de residuos se ha vuelto un problema cotidiano que afecta a los habitantes de la ciudad. El informe más reciente, elaborado por el gobierno del estado de Oaxaca, en 2022, menciona que el 58% de los residuos que se generaban en la Región de los Valles Centrales correspondía a residuos inorgánicos y, entre estos residuos, los de mayor porcentaje correspondían a plástico de película, plástico rígido y PET (SEMARNAT, Gobierno del Estado de Oaxaca y SEMAEDSO, 2022).

Los alimentos y los productos de cuidado personal y del hogar son tres de los insumos más utilizados en nuestra vida cotidiana. Desafortunadamente, estos productos, generalmente, los encontramos en las grandes cadenas de supermercados en envases, principalmente de plástico. En el estado de Oaxaca, desde 2019, la Ley para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos Sólidos ha buscado prevenir la contaminación ambiental que generan el uso de botellas desechables y unicele (Legislatura del estado de Oaxaca, 2019). Sin embargo, en la ciudad de Oaxaca, no existía un servicio de venta de productos a granel, saludables, de calidad y con una amplia variedad, que contribuyera a la reducción de este tipo de residuos y que representara una opción para los habitantes.

En esta ciudad, tampoco existe un establecimiento de productos a granel que funcione como una plataforma que reduzca intermediarios y posicione productos a granel, variados, saludables y de calidad de productores regionales y locales, bajo el principio de comercio justo. Además, generalmente, las grandes cadenas de supermercados del municipio suelen ser de autoservicio, sin una atención personalizada. Una atención despersonalizada, generalmente, invisibiliza el origen de los productos, el trabajo de los productores que hay detrás de cada producto y sus beneficios más allá de las etiquetas.

Ante estas problemáticas, Orgánica de Ali a granel ofrece a los habitantes de la ciudad de Oaxaca una plataforma para que elijan entre más de 100 productos sin envases, saludables, de calidad, regionales y locales y con un servicio y atención personalizada, al tiempo que contribuyen a promover un comercio justo con productores locales y regionales.

Es así como Orgánica de Ali a granel representa una plataforma de alimentos y productos de cuidado personal y del hogar, sin envases, de calidad y comprometidos con la reducción de residuos. Además, Orgánica de Ali a granel es una plataforma que busca reducir los intermediarios entre el productor y el consumidor y operar bajo la perspectiva de comercio justo. Orgánica de Ali a granel promueve así un estilo de vida saludable, justo y consciente. A continuación, presento la misión, visión y valores que guían a este proyecto.

Misión

Ofrecer a los consumidores productos agroindustriales alimentarios, para el cuidado personal y del hogar, provenientes de dentro y fuera de la región, de la más alta calidad, saludables, orgánicos, variados, sostenibles y a granel lo que permite una reducción significativa de residuos. Fomentar sinergias entre proveedores, productores locales, equipo de trabajo y clientes para generar experiencias relacionadas a nuestros principios y valores.

Visión

- Fomentar y unificar una comunidad donde cada persona se preocupa por consumir productos agroindustriales alimentarios para el cuidado personal y del hogar, provenientes de dentro y fuera de la región, de la más alta calidad, saludables, orgánicos, variados, sostenibles y a granel.
- Ser referencia de calidad y un espacio de vinculación con los consumidores.
- Retribuir de manera justa y digna el trabajo de pequeños productores, así como reconocer los conocimientos ancestrales de la elaboración de productos y la autoría de los productores.

Valores

Ser una empresa que tiene como prioridad la honestidad hacia el cliente sobre los alimentos y productos que se le ofrecen. Comprometida con la creación de relaciones justas y equitativas con el equipo de trabajo, los productores y consumidores. Así como promover formas de consumo que promuevan la sostenibilidad de nuestros recursos.

Cambios y mejoras en el proyecto a través de la MACDESS

La primera concentración la MACDESS me presentó un panorama del mundo actual respecto a la crisis del paradigma moderno y el concepto de crisis sistémica en México y América Latina y así evaluar el posicionamiento que podría tener el proyecto. Además, los fundamentos de Economía Social y Solidaria e Innovación Social me permitieron acercarme a comprender esta orientación de las empresas y de qué forma Orgánica de Ali a granel podría contar también con esta orientación o enfoque.

Esta concentración orientó a Orgánica de Ali a granel a ser una plataforma de productos y servicios que contribuya a la generación de empleos y a la circulación de la economía a través de alimentos y productos a granel y orgánicos, en su mayoría, que, a la vez, concienticen a la población sobre el origen de su consumo y la posibilidad de reducir sus residuos con cambios en sus hábitos de consumo. De esta forma, Orgánica de Ali podrá contribuir en generar pequeños cambios frente a una la crisis sistémica que vivimos.

Tenía pocos conocimientos sobre crisis sistémica y fundamentos de economía social y solidaria e innovación social lo que me llevó a pensar en nuevas formas de emprender, además de la forma tradicional en la que el principal motor es el tema económico.

Nos falta actualizar de qué forma podríamos mejorar el acercamiento que realizamos a nuestros clientes con los fundamentos de este tipo de empresas ya que no son frecuentes dentro de la zona en la que nuestra empresa se encuentra.

1.2 Fundamentación y viabilidad del proyecto

El estado de Oaxaca se divide en ocho regiones geográficas, con 570 municipios. La zona en la que se lleva a cabo este proyecto, comprende parte de la Región de los Valles Centrales. Orgánica de Ali a granel se encuentra ubicada en el centro de la ciudad del municipio de Oaxaca de Juárez que en 2015 tenía una población estimada de 264,251 habitantes (Centro de Integración Juvenil, CIJ, 2018).

Oaxaca se caracteriza por la producción de alimentos del sector agrícola, principalmente frutas, así como de productos agroindustriales de la rama alimentaria y no-alimentaria tales como el mezcal, el chocolate, la miel, el café y los textiles. Entre los productores agroindustriales de la entidad, se encuentran pequeños productores, de la ciudad y de los municipios aledaños, que comercializan sus productos de manera local y/o en pequeñas

cantidades que potencialmente podrían crear una empresa productiva social y solidaria. Otros pequeños productores se encuentran organizados en cooperativas o micro empresas, sin embargo, se dedican a la producción de un solo tipo de producto. Entre estos productos destacan las dedicadas a la producción de mezcal, chocolate, miel y café.

Orgánica a granel busca ser una plataforma que ofrezca a las personas de la ciudad de Oaxaca una amplia variedad de productos agroalimentarios a granel que no se producen en la región o que son difíciles de encontrar en mercados tradicionales y abarroteras locales de la ciudad de Oaxaca y que generalmente solo son posibles de comprar en las grandes cadenas de supermercados. Además, también, busca posicionar productos agroalimentarios locales, alimentarios y no alimentarios de la ciudad y de los municipios aledaños.

Respecto a nuestros consumidores, son hombres y mayoritariamente mujeres de todas las edades. Personas que buscan cuidar su salud, surtir su despensa, comprar productos de calidad e interesados en disminuir su número de residuos y conocer el origen de sus alimentos y productos. Personas con acceso al uso de plataformas digitales, para realizar compras en línea o con la posibilidad de acudir a nuestro establecimiento.

Cambios y mejoras en el proyecto a través de la MACDESS

Durante la segunda concentración de la MACDESS abordamos a qué se refería la viabilidad de un proyecto en el contexto territorial en el que se encuentre. En Orgánica de Ali a granel no había hecho esa relación entre viabilidad y desarrollo. Sin embargo, a partir de esta concentración me di a la tarea de conocer más sobre el municipio de Oaxaca y reconocer que nuestro proyecto resultaba pertinente como una plataforma que acercara a la población alimentos agroindustriales alimentarios y no alimentarios para el cuidado personal y del hogar, a granel, provenientes de dentro y fuera de la región, de calidad, saludables, orgánicos en su mayoría y cuya compra favorece el comercio justo, la sostenibilidad, el cuidado del medio ambiente al reducir el uso de envases y empaques y reduce la distancia entre consumidores y productores.

Considero que podría ampliar aún más de que forma la identidad del proyecto y su vinculación al territorio impacta no solo a los clientes o consumidores, de forma externa, sino también a los proveedores, productores locales y colaboradores, es decir a los involucrados dentro de la empresa.

1.3 Mercadotecnia/Análisis del sector

Producción y condiciones locales

Estimaciones con base en Indicadores socioeconómicos de Oaxaca, según el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) en 2018.

El Producto Interno Bruto (PIB) de Oaxaca en 2016 representó el 1.5% con respecto al total nacional y en comparación con el año anterior tuvo un decremento de -0.9%.

El Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAEE), ofrece un panorama de la situación y evolución económica del estado en el corto plazo, que, en el cuarto trimestre de 2017, Oaxaca registró una variación anual de -2.9% en su índice de actividad económica con respecto al mismo periodo del año anterior.

Al mes de abril de 2018, la ciudad de Oaxaca registró una tasa de inflación anual de 4.2% y Tehuantepec de 3.1%, ambas por debajo de la inflación nacional (4.55%).

De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, esta entidad federativa cuenta con 208,392 Unidades Económicas, lo que representa el 4.1% del total en nuestro país.

Al primer trimestre de 2018, la Población Económicamente Activa (PEA) ascendió a 1, 674, 080 personas, lo que representó el 56% de la población en edad de trabajar. Del total de la PEA, el 98.7% está ocupada y el 1.3% desocupada.

Información del mercado meta

a) Cualitativo

Respecto a nuestros consumidores, son hombres y mayoritariamente mujeres de todas las edades. Personas que buscan cuidar su salud, surtir su despensa, comprar productos de calidad e interesados en disminuir su número de residuos y conocer el origen de sus alimentos y productos. Personas con acceso al uso de plataformas digitales, para realizar compras en línea o con la posibilidad de acudir a nuestro establecimiento.

b) Cuantitativo

Generalmente, jóvenes y adultos, con un ingreso mensual que les permita adquirir productos de la canasta básica y extras.

Estudio de mercado

COMPETENCIA	Competidor 1 Chedraui Reforma	Competidor 2 Soriana	Competidor 3 Bodega Aurrera
Características del producto/servicio	Alimentos y productos de su propia marca, nacionales e internacionales en botellas/envases	Alimentos y productos nacionales de su propia marca, internacionales en botellas/envases	Alimentos y productos de su propia marca, nacionales e internacionales en botellas/envases
Segmento de mercado	Público en general.	Público en general	Público en general
Precio	Altos-moderados	Altos-moderados	Moderados-bajos
Plaza	Venta en el supermercado y en línea	Venta en el supermercado y en línea	Venta en el supermercado y en línea
Estructura de ventas	Autoservicio	Autoservicio	Autoservicio
Política de precio	Alto índice de ganancia	Alto índice de ganancia	Importante índice de ganancia
Publicidad	Digital y en el lugar	Digital y en el lugar	Digital y en el lugar
Estrategias de promoción	Cupones y descuentos	Cupones y descuentos	Cupones y descuentos
Fortalezas	Cercanía a centro	Variedad de productos	Precios relativamente bajos
Debilidades	Los precios más bajos son de su marca, pero son productos de baja calidad, envasados y no se conoce su procedencia.	Los precios más bajos son de su marca, pero son productos de baja calidad, envasados y no se conoce su procedencia.	Los precios más bajos son de su marca, pero son productos de baja calidad, envasados y no se conoce su procedencia.

Estrategia comercial

Bases para la recomendación del producto

Los alimentos y productos cuentan con publicidad en las redes sociales, cuentan con el impulso de la marca Orgánica de Ali. Además, los alimentos y productos también cuentan

con la recomendación de nuestros clientes, tanto en compras a través de redes sociales como en la tienda física.

Información del producto

Contamos con la venta de productos agroindustriales, alimenticios, de cuidado personal y de limpieza, a granel, en su mayoría, orgánicos.

Posicionamiento

Para los habitantes del centro de la Ciudad de Oaxaca de Juárez, Orgánica de Ali a granel es la plataforma y servicio de venta que les ofrece los mejores alimentos y productos de cuidado personal y del hogar sin envases o empaques debido su calidad, variedad, frescura y acercamiento entre productor regional o local y el consumidor, lo que fomenta el crecimiento socioeconómico de la región.

Pronóstico de ventas

Se espera generar ventas brutas por 100, 000 pesos mensuales, con una utilidad neta del 25%. Estas ventas incluyen ventas en la tienda en físico y a través de redes sociales. Esta proyección se ha cumplido durante el primer año de posicionamiento de la empresa y se espera que aumente año con año.

Políticas de ventas

Precios fijos o variables: Buscamos que los precios sean fijos para nuestros clientes. Sin embargo, solo en ocasiones necesarias, el precio varía según los productores y proveedores.

Descuentos por cantidad: El precio que se ofrece a los clientes mejora en cantidades a partir de un kilogramo.

Aplazamiento del pago: Contamos con clientes frecuentes a quienes ofrecemos crédito con plazo a un mes.

Descuentos periódicos: Nuestros meses con mayores ventas son los meses de noviembre y diciembre. En estos meses, ofrecemos descuentos y promociones especiales a nuestros clientes en colaboración con la empresa Orgánica de Ali.

Cambios y mejoras en el proyecto a través de la MACDESS

El principal aporte de la concentración 3 de la MACDESS fue aprender a realizar un análisis de sector que me permitiera realizar una investigación sobre la producción y las condiciones locales, un estudio de mercado, un pronóstico de ventas y decidir algunas políticas de venta. Cabe mencionar que Orgánica de Ali a granel no contaba con un estudio de sector detallado y sistematizado. Después de este análisis de sector ha sido posible tener presentes, de forma concisa, las 4 p de mercadotecnia aplicadas a mi proyecto:

- Productos: Ofrecemos alimentos agroindustriales y productos para el cuidado personal y del hogar a granel.
- Precio: Buscamos contar con precios justos tanto para proveedores, productores y consumidores, así como viables para el sostenimiento de la empresa.
- Punto de venta: Tienda física con venta directa y a través de redes sociales.
- Promoción: Página de Instagram y Facebook, página web, Google maps y tienda física.

Considero que tener un análisis de sector y estrategias en mercadotecnia es fundamental para tener claro el mercado que existe en el sector en el que nos encontramos al tiempo que evaluamos nuestras formas de participación en él. Además, un análisis de sector nos permite conocer nuestro mercado, crear una estrategia comercial, estar informados sobre las tendencias en el sector, solucionar problemas, saber sobre la segmentación, conocer más sobre nuestros productos y promociones y tomar mejores decisiones sobre los precios y la distribución de nuestros alimentos y productos.

Necesitamos continuar con una evaluación constante de nuestro sector para conocer y aplicar mejores estrategias de venta, tomar mejores decisiones sobre el precio de nuestros productos y alcanzar nuestros objetivos financieros y sociales. Nos encontramos también trabajando en la creación de una plataforma digital para las ventas de nuestros alimentos y productos.

1.4 Organización empresarial

Gobierno corporativo

Orgánica de Ali a granel actualmente opera bajo un Régimen de Incorporación Fiscal. Sin embargo, planea crecer e incluir a socios, productores e inversionistas privados. Hasta el momento, Orgánica de Ali a granel cuenta con un Consejo de Administración encargado de representar a la empresa y ejecutar el Plan de Negocios.

Se tiene contemplado crear un Gobierno Corporativo conformado por el Consejo de Administración con representantes de los socios-productores y de los socios inversionistas. También, se tiene contemplado crear un Comité de Auditoría para vigilar los aspectos financieros. Además, también se creará un Comité de Buenas Prácticas Societarias para asegurar que funcionen los mecanismos de asociación. Se conformará también un Comité de Selección del Personal, este comité validará los procesos de selección y evaluará el equipo de gestión. Finalmente, se creará un Comité de transparencia con clientes. En este órgano de

gobernanza será posible tratar aspectos relacionados a la percepción de los clientes respecto a los cambios que observan en sus conductas de consumo de productos orgánicos y a granel, la calidad de los productos y su participación en los objetivos de la empresa.

Dirección y administración

Hasta abril de 2022, el organigrama operativo de la empresa consta de una Dirección General y dos Coordinaciones generales. La Dirección General responde al Consejo de Administración y tiene a cargo la conducción y ejecución de los negocios diarios de la empresa por lo que cuenta con las facultades para ello.

La primera Coordinación es la Coordinación Administrativa y de Comercialización y tiene como objetivo llevar el orden de las cuentas del negocio, la gestión del personal, el suministro de productos de la tienda y la gestión de las ventas. Esta área cuenta con los siguientes encargados:

- Encargado de almacén.
- Encargado de ventas.
- Encargado de recursos humanos, instalaciones y seguridad.
- Encargado de la contabilidad de la empresa.

La segunda Coordinación es la Coordinación de Gestión Social y Abastecimiento y tiene como objetivo coordinar las actividades de la empresa con las y los socios-productores, la recepción y registro de entrada y salida de productos a la empresa de cada productor y proveedor. Es responsable de abastecer de productos a la tienda en coordinación con la primera Coordinación. Esta área cuenta con los siguientes encargados:

- Encargado de relaciones comerciales y sociales con los socios-productores.
- Encargado de abastecimiento.



Cambios y mejoras en el proyecto a través de la MACDESS

Fue muy importante para mí proyecto conocer durante las concentraciones experiencias organizativas, asociativas y de gobernanza de proyectos de Empresas sociales, así como lineamientos de gobernanza en las empresas (pública, figuras asociativas y esquemas jurídicos).

La asociatividad y gobernanza son pilares que permiten a Orgánica de Ali a granel funcionar como empresa por lo que ha sido muy importante sistematizar cómo orgánica de Ali puede caminar hacia un gobierno corporativo y tomar decisiones sobre la organización de la dirección y administración de la empresa.

En un inicio consideraba que todas las responsabilidades debían recaer sobre la directora general, en el caso de Orgánica de Ali, yo. Sin embargo, en esta concentración analizamos la importancia de tener claridad en la gobernanza y asociatividad en la empresa.

Considero que aún nos hacen falta establecer mayores elementos sobre la asociatividad con nuevos productores locales y proveedores de la región.

1.5 Operaciones

Orgánica de Ali no manufactura o produce, pero ofrece un servicio de venta de alimentos y productos a granel. A continuación, se observa el flujo de procesos o las claves de la operación en Orgánica de Ali a granel.



Cambios y mejoras en el proyecto a través de la MACDESS

Durante la MACDESS he aprendido a identificar y sistematizar el flujo de procesos que hacen posible la operación de Orgánica de Ali. Este paso nos ha permitido que cada integrante de nuestro organigrama conozca cada uno de los procesos que deben suceder para el correcto funcionamiento de la empresa, así como conocer más a fondo la tarea o proceso a su cargo. De esta forma los procesos ya no solo están en la memoria de algunos, están plasmados en este esquema, visible para todos los integrantes de la empresa y que materializa cada una de nuestras tareas diarias.

1.6 Flujos Financieros

Durante el año 2021 de la apertura de Orgánica de Ali tuvimos un crecimiento del 20%. Durante el año 2022 esperamos mantener este crecimiento. Para el año 2023, con la apertura de la barra de alimentos durante este 2022 y con el apoyo de las diferentes estrategias de mercadotecnia en redes sociales que hemos diseñado, esperamos mantener el 20% de crecimiento e incrementar un 5%. Para 2024, esperamos mantener el 25% de crecimiento de 2023 y aumentar un 5% más. Por lo que para 2024 esperamos contar con un 30% de crecimiento.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Inicial del Periodo	\$25,000.00	\$61,000.00	\$ 92,000.00	\$ 122,000.00	\$ 156,000.00	\$ 181,500.00	\$ 208,000.00	\$ 238,500.00	\$ 271,000.00	\$ 288,500.00	\$ 311,000.00	\$338,500.00
INGRESOS												
Ventas de contado	\$60,000.00	\$55,000.00	\$ 54,000.00	\$ 58,000.00	\$ 58,000.00	\$ 62,000.00	\$ 66,000.00	\$ 68,000.00	\$ 70,000.00	\$ 75,000.00	\$ 80,000.00	\$ -
Cobranza de periodos anteriores	\$20,000.00	\$20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ -
Financiamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suma de los ingresos	\$80,000.00	\$75,000.00	\$ 74,000.00	\$ 78,000.00	\$ 78,000.00	\$ 82,000.00	\$ 86,000.00	\$ 88,000.00	\$ 90,000.00	\$ 95,000.00	\$ 100,000.00	\$ -
EGRESOS												
Compra de Materias Primas	\$12,000.00	\$12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ -
Gastos de Producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ -
Servicios	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ -
Pago de financiamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos	\$23,000.00	\$23,000.00	\$ 23,000.00	\$ 23,000.00	\$ 23,000.00	\$ 23,000.00	\$ 23,000.00	\$ 23,000.00	\$ 26,500.00	\$ 26,500.00	\$ 26,500.00	\$ -
Suma de los egresos	\$44,000.00	\$44,000.00	\$ 44,000.00	\$ 44,000.00	\$ 52,500.00	\$ 55,500.00	\$ 55,500.00	\$ 55,500.00	\$ 72,500.00	\$ 72,500.00	\$ 72,500.00	\$ -
Saldo Final del Periodo	\$61,000.00	\$92,000.00	\$122,000.00	\$156,000.00	\$ 181,500.00	\$ 208,000.00	\$ 238,500.00	\$ 271,000.00	\$ 288,500.00	\$ 311,000.00	\$ 338,500.00	\$338,500.00

Moneda: pesos mexicanos

Cambios y mejoras en el proyecto a través de la MACDESS

Durante la MACDESS he aprendido a dar seguimiento a los ingresos y egresos mensuales y a largo plazo de la empresa para observar nuestro crecimiento al final del año.

1.7 Evaluación de impacto

Plan de evaluación de impacto

Metodología

Orgánica de Ali a granel es un emprendimiento sustentable cuyo modelo de negocios busca no solo generar un retorno económico sino un impacto positivo en el ambiente con la venta de alimentos y productos a granel, así como un impacto social dentro de la empresa, en la cadena de valor y producción, hacia los consumidores y la comunidad. Por lo anterior, en Orgánica de Ali a granel consideramos que la metodología más adecuada para evaluar el impacto de la empresa es la de Balance Social Cooperativo ya que esta metodología se centra en generar un impacto social y medioambiental, además de un retorno financiero.

Principales indicadores

La metodología de Balance Social Cooperativo contempla siete principios cooperativos:

Adhesión voluntaria y abierta

Gestión democrática de los miembros

Participación económica de los miembros

Autonomía e independencia

Educación, formación e información

Cooperación entre cooperativas

Compromiso con la comunidad

En Orgánica de Ali a granel hemos decidido comenzar a medir nuestro impacto ambiental y social con dos de estos siete principios e ir incluyendo más de forma gradual. Estos dos

principios son los siguientes: cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad.

Plan para llevar a cabo la implementación de la evaluación de impacto

En la siguiente tabla se muestra cada uno de estos tres indicadores, la forma en la que pretendemos evaluarlos, los responsables y las fechas y/o momentos en que deberá realizarse dicha evaluación. Cabe mencionar que la evaluación de impacto que propongo se encuentra en su fase de planeación ya que en Orgánica de Ali a granel es una actividad nueva que irá perfeccionando con el tiempo.

Principio	Indicadores		Responsables	Fechas y momentos
	Cualitativos	Cuantitativos		
Cooperación entre cooperativas	No. de alianzas con otras cooperativas No. de alianzas con proveedores	Objetivos y razones de las alianzas.	Directora general	Cortes mensuales
Compromiso con la comunidad	Reducción de residuos en el embalaje de productos no. de productos con relación al embalaje % Número de proveedores locales y regionales que acortan la cadena de valor. No. de iniciativas de educación ambiental y sensibilización No. de asistentes a las iniciativas.	Lograr una reducción significativa de residuos y desperdicios de acuerdo a las experiencias de nuestros usuarios respecto a un antes y un después de sus compras a granel. Satisfacción de la comunidad involucrada. Experiencias de los proveedores con la empresa. Objetivos de las iniciativas. Experiencias de los usuarios que asistan a dichas iniciativas. Tipo de asistentes.	Directora general, colaboradores y consumidores.	Cortes mensuales

Cambios y mejoras en el proyecto a través de la MACDESS

Antes de cursar mis estudios en la MACDESS no conocía la importancia de evaluar el impacto económico y social de una empresa, tampoco alguna metodología para realizar dicha evaluación. Durante la concentración 10 de la maestría pude conocer algunas de las principales métricas, herramientas e indicadores para la evaluación de impacto de las empresas sociales y solidarias y diseñar la evaluación de impacto para mi proyecto de empresa social. El reto que actualmente tenemos es darle continuidad a esta evaluación y generar reportes que den a conocer nuestros resultados y generar un historial con ellos.

1.8 Evaluación de la calidad de procesos y gestión

Para poder medir la evaluación de la calidad de procesos y gestión del proyecto fue necesario partir de los objetivos de Orgánica de Ali a granel y generar indicadores que permitieran su evaluación. Los objetivos del proyecto son los siguientes:

1. Ofrecer una plataforma de productos agroindustriales alimenticios, de cuidado personal y del hogar a granel, de calidad, orgánicos en su mayoría, saludables comprometidos con la

reducción de residuos, que incluya productos locales y de fuera de la región, que favorezca la sostenibilidad, el comercio justo y reduzca la distancia entre consumidores y productores.

2. Generar vínculos justos, dignos y equitativos con los proveedores, productores y clientes para fomentar una comunidad responsable de su consumo.

Para cada objetivo, trabajé en la creación de indicadores los cuales, fueron los siguientes.

Indicadores para evaluar el cumplimiento de los objetivos.

Para el objetivo 1

Los productos que se ofrecen en Orgánica de Ali se dividen en tres: alimentarios, de cuidado personal y de cuidado del hogar a granel. Actualmente, contamos con aproximadamente 100 productos a granel en toda la tienda.

Parte medir el objetivo 1 hemos creado tres indicadores. Uno para medir el número de productos a granel que se exhiben en la tienda y dos para medir la cantidad de producto, en litros y kilos, que orgánica ha acercado a sus consumidores, es decir, que se han vendido. Actualmente, contamos con 100 productos y se venden 150 litros y 150 kilos de dichos productos a granel al mes.

Indicador 1. Número de productos a granel (PCHG)	
Unidad administrativa	Dirección comercial
Responsable	Dirección comercial
Objetivo operativo	Incrementar un 2% el número de productos a granel.
Estratégico	Sí (x) No ()
Definición	Variedad de productos de cuidado del hogar a granel.
Categoría	Financieros () Clientes (x) Procesos () Capacitación y Desarrollo ()
Unidad de medida	Porcentaje
Frecuencia	Oportunidad
Trimestral	Diez días después de haber concluido el trimestre.

Cálculo	(Número de productos en el trimestre i / Número de productos en el trimestre anterior i-1) -1 x 100
----------------	---

Variables	
Nombre de variable	Número de productos a granel (NPG)
Definición operativa	Número de productos a granel. Los productos que pertenecen a una misma marca se cuentan cómo productos distintos.
Fuente	Dirección comercial
Frecuencia	Oportunidad
Trimestral	Cinco días después de haber concluido el trimestre.

Sentido del indicador	Ascendente (x)	Descendente ()	
Dimensión a medir	Eficacia (x)	Eficiencia ()	Calidad ()
Ponderación			
Probabilidad de éxito	Alta ()	Media (x)	Baja ()
Línea base	1%		
Objetivo	2%		
Meta 2023	2%		

Parámetros de semaforización	Rojo	Menor o igual al 1%
	Amarillo	Mayor que 1% y menor o igual que 2%
	Verde	Mayor que 2%

Indicador 2. Número de litros vendidos a granel (NLGV)	
Unidad administrativa	Dirección comercial
Responsable	Dirección comercial
Objetivo operativo	Incrementar un 3% el número de litros a granel vendido
Estratégico	Sí (x) No ()
Definición	Número de litros vendidos a granel.
Categoría	Financieros () Clientes (x) Procesos (X) Capacitación y Desarrollo ()
Unidad de medida	Porcentaje
Frecuencia	Oportunidad
Trimestral	Diez días después de haber concluido el trimestre.

Variables	
Nombre de variable	Número de litros a granel vendidos (NLPG)
Definición operativa	Número de litros a granel vendido.
Fuente	Dirección comercial
Frecuencia	Oportunidad
Trimestral	Cinco días después de haber concluido el semestre.

Cálculo	(Número de litros vendidos a granel en el trimestre i/ Número de litros a granel vendidos el trimestre anterior i-1) -1 x 100
----------------	---

Sentido del indicador	Ascendente (x)	Descendente ()	
Dimensión a medir	Eficacia (x)	Eficiencia ()	Calidad ()
Ponderación			
Probabilidad de éxito	Alta ()	Media (x)	Baja ()
Línea base	2%		
Objetivo	3%		
Meta 2023	3%		

Parámetros de semaforización	Rojo	Menor o igual al 2%
	Amarillo	Mayor que 2% y menor o igual que 3%
	Verde	Mayor que 3%

Indicador 3. Número de kilos vendidos a granel (NLGV)

Unidad administrativa	Dirección comercial		
Responsable	Dirección comercial		
Objetivo operativo	Incrementar un 3% el número de kilos a granel vendidos.		
Estratégico	Sí (x)		No ()
Definición	Número de litros vendidos a granel.		
Categoría	Financieros ()	Clientes (x)	
	Procesos (X)	Capacitación y Desarrollo ()	
Unidad de medida	Porcentaje		
Frecuencia	Oportunidad		
Trimestral	Diez días después de haber concluido el trimestre.		
Variables			
Nombre de variable	Número de kilos a granel vendidos (NLPG)		

Definición operativa	Número de kilos a granel vendido.
Fuente	Dirección comercial
Frecuencia	Oportunidad
Trimestral	Cinco días después de haber concluido el semestre.

Sentido del indicador	Ascendente (x)	Descendente ()	
Dimensión a medir	Eficacia (x)	Eficiencia ()	Calidad ()
Ponderación			
Probabilidad de éxito	Alta ()	Media (x)	Baja ()
Línea base	2%		
Objetivo	3%		
Meta 2023	3%		

Parámetros de semaforización	Rojo	Menor o igual al 2%
	Amarillo	Mayor que 2% y menor o igual que 3%
	Verde	Mayor que 3%

Para el objetivo 2

Los vínculos que se generan en Orgánica de Ali son cuatro: con proveedores, productores, colaboradores o empleados y clientes, a través de contratos, con los proveedores y colaboradores, o con acuerdos comunes, con los pequeños productores, y a través del nivel de satisfacción, en el caso de los clientes. Actualmente, contamos con 10 proveedores, 4 productores locales y 4 colaboradores o empleados.

A continuación, muestro cómo podría observarse un indicador sobre proveedores.

Parte del objetivo 2 es que el número de contratos con proveedores incremente un 20% de forma semestral. Es decir, que Orgánica de Ali cuente con al menos 2 nuevos proveedores cada semestre.

Indicador 4. Contratos con proveedores (CP)

Unidad administrativa	Dirección comercial
Responsable	Dirección comercial
Objetivo operativo	Incrementar un 20% el número de contratos con proveedores.

Estratégico	Sí (x)	No ()
Definición	Número de vínculos con proveedores, productores y clientes.	
Categoría	Financieros () Procesos (X)	Clientes (x) Capacitación y Desarrollo ()
Unidad de medida	Porcentaje	
Frecuencia	Oportunidad	
Semestral	Diez días después de haber concluido el semestre.	

Variables	
Nombre de variable	Número de contratos con proveedores (NCP)
Definición operativa	Número de contratos que sigan vigentes durante el semestre.
Fuente	Dirección comercial
Frecuencia	Oportunidad
Semestral	Cinco días después de haber concluido el semestre.

Cálculo	$(\text{Número de contratos vigentes de proveedores en el semestre } i / \text{Número de contratos vigentes con proveedores en el semestre anterior } i-1) - 1 \times 100$
----------------	--

Sentido del indicador	Ascendente (x)	Descendente ()	
Dimensión a medir	Eficacia (x)	Eficiencia ()	Calidad ()
Ponderación			
Probabilidad de éxito	Alta ()	Media (x)	Baja ()
Línea base	10%		
Objetivo	20%		
Meta 2023	20%		

Parámetros de semaforización	Rojo	Menor o igual al 10%
	Amarillo	Mayor que 10% y menor o igual que 20%
	Verde	Mayor que 20%

Cambios y mejoras en el proyecto a través de la MACDESS

Durante la concentración 11 de la MACDESS conocimos algunas orientaciones para evaluar la calidad de procesos y de gestión a través de indicadores que nos permitieran medir el cumplimiento de los objetivos de las Empresas Sociales y Solidarias. Durante esta concentración, aprendí a considerar algunos elementos como nomenclaturas, ponderaciones, intervalos y semaforización que registré en fichas de indicadores para evaluar el cumplimiento de nuestros objetivos y mejorar la toma de decisiones.

En Orgánica de Ali no contábamos con indicadores para medir los objetivos de la empresa, y con ello, la calidad de procesos y de gestión, por lo que no realizábamos dicha evaluación. Ahora contamos con algunos indicadores que podremos implementar. Considero que es necesario que siga diseñando indicadores que cubran más aspectos relacionados con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.9 Conclusiones

Mi camino por la MACDESS me ha permitido profesionalizar el proyecto de Orgánica de Ali a granel. En un inicio, Orgánica de Ali a granel comenzó como un emprendimiento con algunas nociones empresariales básicas para asegurar su operación. Además, Orgánica de Ali a granel funcionaba gracias al apoyo de la empresa Orgánica de Ali, pero poco a poco hemos ido construyendo su propia identidad. No contábamos con un Plan de negocios, orientado a empresas sociales y solidarias, que sistematizara los objetivos, la misión, visión y valores de la empresa. Por lo que, conocer más sobre lo que implica un plan administrativo, un análisis de sector, un análisis operativo, aspectos legales, análisis financieros y evaluaciones al proyecto y poderlos plasmar de forma escrita han ayudado a que Orgánica de Ali a granel funcione de una manera más clara para todos los involucrados.

Considero que en Orgánica de Ali a granel aún tenemos retos en nuestro camino a consolidar más fundamentos de una empresa social y solidaria debido a las demandas del mercado y las distintas exigencias legales y económicas hacia los emprendimientos, así como nuestra reciente experiencia. Sin embargo, seguimos trabajando para ofrecer alimentos y productos de cuidado personal y del hogar a granel de gran calidad, saludables y a precios accesibles y justos, que promuevan la reducción de residuos, disminuyan intermediarios e incluyan la participación de proveedores, productores y clientes.

2. Trabajo Final con Enfoque Prospectivo

Introducción

Orgánica de Ali está establecida en el municipio de Oaxaca de Juárez, en la Región de los Valles Centrales y fue constituida en 2019. Con el apoyo de esta empresa, Orgánica de Ali a granel inició sus operaciones en agosto de 2020. De manera progresiva, Orgánica de Ali a granel ha ido construyendo su autonomía y operaciones con el soporte de los conocimientos y habilidades desarrolladas en la Maestría Creación y Desarrollo de Empresas Sociales y Solidarias, en adelante MACDESS.

En el municipio de Oaxaca de Juárez, el tema de la generación, recolección, manejo y disposición de residuos se ha vuelto un problema cotidiano que afecta a los habitantes de la ciudad, sin embargo, esta problemática se remonta a años anteriores. En la ponencia virtual del 08 de octubre de 2020, titulada “Evolución del manejo de los residuos sólidos en los Valles de Oaxaca y sus perspectivas”, el ingeniero Jorge Sánchez explicó que, al menos, desde 1996, el manejo de la basura ya representaba un problema para la Región de los Valles Centrales, región a la que pertenece el municipio de Oaxaca de Juárez. En 1996, según explicó Sánchez, la administración de gobierno en turno recibió un “tiradero con 500 mil toneladas de basura acumulada, basurero desordenado, contaminante y con incendio permanente” (2020, s/p).

Según el resumen ejecutivo del Programa Estatal para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos Sólidos Urbanos y de Manejo Especial en el Estado de Oaxaca, entregado en agosto de 2022, el 25% de los residuos que se generaban en la Región de los Valles Centrales correspondían a residuos inorgánicos con valor comercial, 33% a residuos inorgánicos sin valor comercial y 42% a residuos orgánicos (SEMARNAT, Gobierno del Estado de Oaxaca y SEMAEDESO, 2022). Este mismo resumen informó que entre los residuos inorgánicos, los de mayor porcentaje correspondían a plástico de película, plástico rígido y PET. Según el Fondo Nacional de Infraestructura (FONADIN) la región de Valles centrales del Estado de Oaxaca, hasta junio de 2021, generaba alrededor de “1,050 toneladas de Residuos Sólidos al día, aproximadamente el 33% del total del Estado, de los cuales, la ciudad de Oaxaca y 25 Municipios conurbados generaban más de 800 ton/día” (2021, s/p). Sánchez (2020) mencionó que el problema de manejo de residuos comienza desde la falta de

separación de basura desde su origen y posteriores dificultades en su manejo por parte de la administración de gobierno hasta su disposición final en el predio de Zaachila.

Los alimentos y los productos de cuidado personal y del hogar son tres de los insumos más utilizados en nuestra vida cotidiana. Desafortunadamente, estos productos, generalmente, los encontramos en las grandes cadenas de supermercados en envases, principalmente de plástico. En el estado de Oaxaca, desde 2019, la Ley para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos Sólidos¹ ha buscado prevenir la contaminación ambiental que generan el uso de botellas desechables y unicel. Sin embargo, hasta 2020, en la ciudad de Oaxaca, no existía un servicio de venta de productos a granel, saludables, de calidad, con una amplia variedad y atención personalizada y que representara una opción para los habitantes.

En esta ciudad, tampoco existe un establecimiento de productos a granel que funcionara como una plataforma que redujera intermediarios y posicionara productos de este tipo, variados, saludables y de calidad, de productores regionales y locales, bajo el principio de comercio justo. Además, generalmente, las grandes cadenas de supermercados del municipio suelen ser de autoservicio, sin una atención personalizada, situación que, generalmente, invisibiliza el origen de los productos, el trabajo de los productores que hay detrás de cada producto, sus beneficios sociales y nutrimentales y las ventajas del consumo a granel para el medio ambiente.

Ante estas problemáticas, Orgánica de Ali a granel ofrece a los habitantes de la ciudad de Oaxaca una plataforma para que elijan entre más de 100 productos sin envases, saludables, de calidad, regionales y locales y con un servicio y atención personalizada, al tiempo que contribuye a promover un comercio justo con productores locales y regionales.

Es así como Orgánica de Ali a granel representa una plataforma de alimentos y productos de cuidado personal y del hogar, sin envases, de calidad y comprometidos con la reducción de residuos. Además, Orgánica de Ali a granel es una plataforma que busca reducir los intermediarios entre el productor y el consumidor y operar bajo la perspectiva de

¹ En el siguiente Link puede consultarse la Ley para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos Sólidos: [https://docs64.congresoaxaca.gob.mx/documents/legislacion_estatals/Ley_para_la_Preencion_y_Gestion_Integral_de_los_Residuos_Solidos_\(Ref_dto_629_LXIV_Legis_10_abr_2019_PO_25_6a_secc_22_jun_2019\).pdf](https://docs64.congresoaxaca.gob.mx/documents/legislacion_estatals/Ley_para_la_Preencion_y_Gestion_Integral_de_los_Residuos_Solidos_(Ref_dto_629_LXIV_Legis_10_abr_2019_PO_25_6a_secc_22_jun_2019).pdf)

comercio justo. Bajo esta perspectiva en Orgánica de Ali establecemos relaciones comerciales con pequeños productores locales sin ningún tipo de discriminación y con el pago justo que ellos asignan a sus productos. Orgánica de Ali a granel promueve así un estilo de vida saludable, justo y consciente.

El presente reporte muestra mis reflexiones sobre mi experiencia de Creación y Desarrollo de Empresas Sociales y Solidarias en el proyecto de Orgánica de Ali a granel, así como los aprendizajes que también impactaron en Orgánica de Ali y Green Life, proyectos paralelos a Orgánica de Ali a granel. Estas reflexiones están organizadas en tres momentos que mi formación en la maestría y el propio proyecto han transitado. El primero de ellos es el Planteamiento y fundamentación del proyecto, el segundo es el Proyecto social y solidario y el tercero su evaluación. Finalmente, presento mis conclusiones del proceso formativo y del trabajo terminal en lo personal con un enfoque prospectivo.

Resumen ejecutivo de la EES

Orgánica de Ali a granel es una empresa que ofrece una plataforma de alimentos y productos de cuidado personal y del hogar a granel. La empresa ofrece más de 100 alimentos y productos diferentes a los habitantes de la ciudad de Oaxaca que buscan alimentos y productos para el cuidado personal y del hogar a granel, saludables, de calidad, de productores locales y regionales, con una atención personalizada y orgánicos en su mayoría.

Orgánica de Ali a granel fue fundada en 2020, en la ciudad de Oaxaca, por Alina Bermúdez Cruz, con el apoyo de familiares y colaboradores. Este proyecto surgió con el respaldo de la empresa Orgánica de Ali, creada en 2019 y con el apoyo y asesoría recibida en la MACDESS. A la fecha, Orgánica de Ali a granel es un proyecto que camina hacia la consolidación de principios de una empresa social y solidaria. Además, tanto el éxito de Orgánica de Ali como de Orgánica de Ali a granel han permitido la puesta en marcha, en 2022, de un tercer proyecto, Green Life.

En la ciudad de Oaxaca, hasta 2020, no existía un servicio de venta de alimentos y productos a granel, saludables, de calidad, con una amplia variedad, con opciones locales y regionales que contribuyera a la reducción de residuos y que promoviera un comercio más justo. Es así que Orgánica de Ali a granel ofrece a los habitantes de la ciudad alimentos como granos, semillas, cereales, harinas, frutos secos, especias, infusiones y super alimentos, así como productos para el cuidado personal y del hogar como shampoo y acondicionadores; líquidos y sólidos, jabones, cremas, detergentes, suavizantes y productos de limpieza a granel que contribuyen a la gestión de residuos de la ciudad, problema descrito en la introducción de este documento.

Orgánica de Ali a granel continúa trabajando en su crecimiento y articulación con Orgánica de Ali y Green Life para ofrecer alimentos y productos de calidad, saludables, orgánicos en su mayoría, de productores locales y regionales, preocupados por el cuidado del medio ambiente, por la reducción de residuos y que promuevan un comercio justo. Es así que cada proyecto y en su conjunto, buscan orientarse, cada vez más, hacia principios de una economía social y solidaria. Los vínculos a la página web y redes sociales de los proyectos se pueden encontrar en el Anexo 3.

El presente reporte muestra reflexiones sobre mi experiencia de creación y desarrollo de la Empresa Social y Solidaria a lo largo de las concentraciones de la MACDESS en torno a dos preguntas: ¿cómo se aplicó a tu proyecto/empresa social solidaria? Y ¿cómo esto transformó la realidad de tu empresa y de tu realidad? Para finalizar, presento algunas conclusiones.

2.1 Planteamiento y fundamentación del proyecto

Inciso a. Planteamiento de la empresa social solidaria (objetivos, valores, viabilidad, etc.)

En las primeras concentraciones de la MACDESS nuestros profesores y asesores nos presentaron un panorama del mundo actual respecto a la crisis del paradigma moderno y el concepto de crisis sistémica en México y América Latina y así evaluar el posicionamiento que podría tener nuestro proyecto. Además, los fundamentos de Economía Social y Solidaria e Innovación Social me permitieron acercarme a comprender esta orientación de las empresas y de qué forma Orgánica de Ali podría ser un proyecto prospectivo que también contara con un impacto social y no solo económico. Para lograr lo anterior fue fundamental hacer un análisis del contexto territorial donde el proyecto se encuentra y así evaluar su viabilidad y diseñar la misión, visión y valores que guiarían este proyecto. En el Anexo 1 se pueden observar tanto la misión, visión y valores diseñados para Orgánica de Ali a partir de la asesoría recibida en la MACDESS y que caminan hacia un enfoque de empresa social y solidaria. A la fecha, en Orgánica de Ali a granel pretendemos ser una plataforma de productos y servicios que contribuya a la generación de empleos y a la dinamización de la economía a través de la venta de alimentos y productos a granel y orgánicos, en su mayoría, que, a la vez, promuevan la concientización de la población sobre el origen de los productos que consumen, así como la posibilidad de reducir sus residuos a través de cambios en sus hábitos de consumo. De esta forma, Orgánica de Ali podría contribuir a generar pequeños cambios frente a la crisis de generación y manejo de residuos y las pocas alternativas para conseguir productos orgánicos y a granel en la ciudad.

Inciso b. Lectura Estratégica del Territorio

Uno de los temas más relevantes al inicio de la MACDESS fue la importancia de identificar la ubicación y área de influencia de nuestro proyecto, por lo que realicé el ejercicio de investigar más información sobre la ubicación de Orgánica de Ali a granel, así como la influencia que podría tener en su territorio de acción. Identifiqué a los productores, actores, alimentos y productos que se producen de manera regional y local en la ciudad de Oaxaca para elegir los que podrían formar parte del proyecto. Además, reconocí algunos de los aportes de la empresa a los habitantes de la ciudad y el impacto que podía tener para los proveedores, productores locales y colaboradores de la región en la que Orgánica de Ali se

encuentra al promover un comercio más justo. Lo anterior, ha contribuido a consolidar la identidad de este proyecto. Véase el Anexo 2.

Inciso c. Plan de Innovación transformadora y liderazgo transformacional

Una de las habilidades y perspectiva desarrolladas durante la MACDESS fue la de promover una cultura de innovación social transformadora dentro de la Empresa Social y Solidaria, en adelante ESS. Desde esta perspectiva, Orgánica de Ali a granel surgió como un emprendimiento que buscaba ser una alternativa al servicio de venta tradicional de alimentos, en su mayoría orgánicos, y productos de cuidado personal y del hogar. Este proyecto es una innovación social al acercar al consumidor al origen de los alimentos y productos que compra, disminuir las cadenas de venta y reducir la producción de desechos originados por los envases de los alimentos y productos, situación que afecta a la ciudad de Oaxaca. Además, parte de la innovación social que este proyecto sigue consiste en regirse por un comercio justo, es decir, por un pago justo a los productores, proveedores y colaboradores que hacen posible la existencia de Orgánica de Ali a granel. Además, esta perspectiva nos ha permitido continuar con la expansión de nuestros emprendimientos. Fue así que posterior a Orgánica de Ali a granel, surgió Green Life como una respuesta innovadora que ofrece alimentos y bebidas preparadas saludables, deliciosas, con productos de la mejor calidad y comprometidos con la reducción y manejo de residuos para el cuidado del medio ambiente.

2.2 El proyecto / la empresa social solidaria

Inciso a. Análisis del sector

Durante la MACDESS realizamos una serie de ejercicios para realizar un análisis del sector en el que nuestro proyecto buscaba insertarse. Entre estos ejercicios estuvo la investigación de indicadores socioeconómicos de Oaxaca, sobre el mercado meta, tanto de forma cualitativa como cuantitativa, realizar un estudio de mercado y una estrategia comercial. Cada uno de estos elementos, que formaron parte del análisis del sector, nos permitieron conocer el mercado en el que buscábamos incursionar, evaluar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De esta forma, hemos podido posicionar a Orgánica de Ali a granel y a Green Life dentro del sector de alimentos saludables, orgánicos y comprometidos con una reducción de residuos y un comercio más justo.

Inciso b. Estructura empresarial

Para la creación y desarrollo de Orgánica de Ali a granel fue primordial, durante la MACDESS, conocer experiencias organizativas, asociativas y de gobernanza de proyectos de ESS, así como lineamientos de gobernanza en las empresas (pública, figuras asociativas y esquemas jurídicos). Considero que, gracias a la revisión de dichas experiencias, logramos identificar que la asociatividad y gobernanza son pilares que permitirían a Orgánica de Ali a granel funcionar como empresa por lo que ha sido muy importante el diseño de la estructura organizativa, el esquema asociativo y la gobernanza de la empresa. Cada uno de ellos ha sido puesto en marcha en un nivel inicial y se irá consolidando conforme Orgánica de Ali a granel y Green Life logren expandirse. A la fecha, a través de Orgánica de Ali a granel colaboramos con productores locales y regionales para la distribución de sus productos y a su vez estos productos también son empleados como insumos para los platillos que se ofrecen en Green Life. De esta forma aseguramos que los insumos que se emplean como sean frescos, de calidad y orgánicos en su mayoría. Esta asociación implica coordinar las funciones de cada una de las personas que forman parte de la estructura organizativa de ambos proyectos.

De manera progresiva, esperamos mejorar algunos aspectos como contar con la participación de productores locales de algunos insumos que aún nos hacen falta encontrar de manera local, así como contar con una mayor sistematización de la información de cada uno de los alimentos y productos de los productores locales y regionales que se distribuyen en Orgánica de Ali y Orgánica de Ali a granel y que se emplean en Green Life. Además, también trabajaremos en capacitar aún más a las personas encargadas de la atención a nuestros clientes para que puedan informar con más detalle el origen y características de los productos y alimentos de ambos proyectos y como sus compras contribuyen a la reducción de residuos. Esta es una actividad que ya se realiza, pero podemos mejorar esta atención a nuestros clientes, así como actualizar a las personas que trabajan en ambos proyectos con información sobre nuestros productos, alimentos y platillos nuevos para que se mantengan informadas e interesadas en estos dos proyectos que colaboran.

Inciso c. Plan de mercadotecnia

Durante la MACDESS, el Plan de Mercadotecnia que diseñamos para Orgánica de Ali a granel fue fundamental para conocer a detalle el mercado en el que buscábamos

incursionar. Además, contar con un Plan de Mercadotecnia nos permitió analizar nuestras ventas, crear una estrategia comercial, principalmente en redes sociales, conocer las tendencias en el sector, solucionar problemas de difusión de la marca, conocer la segmentación, indagar más sobre nuestros productos y promociones y tomar mejores decisiones sobre los precios y la distribución de nuestros alimentos y productos. Es posible observar el Plan de Mercadotecnia en el Anexo 4.

Inciso d. Plan de gobernanza y gestión social

En Orgánica de Ali a granel y posteriormente, en Green Life, comenzamos un plan de gobernanza y gestión social basados en la experiencia que teníamos con Orgánica de Ali y que nos ha permitido mantener nuestras operaciones diarias. Dado el momento actual de Orgánica de Ali y de Green Life, no es posible implementarla en el presente. Sin embargo, haber trabajado, durante la MACDESS, en la recuperación de lo que nos ha funcionado, así como en una estrategia prospectiva, nos ha ayudado a definir un posible camino de gobernanza y gestión social que podrá ser implementado en una posible y futura expansión.

Inciso e. Análisis administrativo, operativo y financiero

En nuestra experiencia previa con Orgánica de Ali contábamos con algunas nociones esenciales sobre un Plan de negocios que nos permitió operar y gestionar esta empresa. Sin embargo, para Orgánica de Ali a granel necesitábamos un Plan de negocios mucho más sólido. Durante la MACDESS, gracias al apoyo recibido por nuestros profesores y asesores, pude elaborar un Plan de Negocios mucho más amplio y completo, con proyecciones empresariales, así como una proyección y evaluación del proyecto. Este proceso resultó ser muy formativo para mí y me ha permitido ponerlo en práctica en Orgánica de Ali a granel, así como crear un Plan de negocios para Green Life.

Inciso f. Plan de financiamiento y fondeo

Orgánica de Ali a granel y Green Life han logrado su financiamiento a partir de una inversión inicial personal y a través de la administración efectiva de la empresa. Las proyecciones financieras que elaboré durante la MACDESS aportaron una mayor claridad y los elementos financieros necesarios para la creación y desarrollo de ambos proyectos. Para Green Life se requirió, aproximadamente, una inversión de un millón de pesos. Esta inversión

pudimos compensarla con flujos financieros de Green Life independientes que han logrado sostenerse con flujos financieros de Orgánica de Ali y Orgánica de Ali a granel.

2.3 Evaluación del proyecto / la empresa social solidaria

Inciso a. Plan de satisfacción de los usuarios y branding

En Orgánica de Ali a granel realizábamos algunas encuestas a los clientes, estas encuestas solo incluían preguntas generales sobre los productos y no sobre el servicio brindado, además no eran dialogadas con todo el equipo de Orgánica de Ali. Durante la MACDESS pude conocer diferentes estrategias para asegurar una cultura de evaluación de satisfacción de los usuarios y la implementación de estrategias para aumentar su participación y relación con la empresa. Fue así que, en Orgánica de Ali a granel decidimos interesarnos y ocuparnos de la satisfacción de los usuarios para asegurar el éxito de las ventas en nuestra empresa y buscar formas de aumentar la participación y relación de los clientes en Orgánica de Ali a granel.

Fue así que conocer otras experiencias de fomento de la participación y relación de los clientes con la empresa fue de gran apoyo para actualizar las estrategias que teníamos.

Inciso b. Plan de evaluación de impacto

Además de las habilidades y conocimientos mencionados, la MADESS me ha permitido conocer las principales métricas, herramientas e indicadores para la evaluación de impacto de las empresas sociales y solidarias, así como diseñar la evaluación de impacto de Orgánica de Ali a granel. Antes de abordar este tema en la MACDESS, en Orgánica de Ali a granel no contábamos con indicadores para evaluar el impacto social pues estábamos centrados en aspectos relacionados a las entradas y salidas de recursos económicos. Sin embargo, con el apoyo del profesor Jorge Lecumberri logramos diseñar algunos indicadores generales que permitieran evaluar el impacto de Orgánica de Ali a granel en distintos ámbitos. Uno de estos ámbitos fue evaluar el impacto en los actores como los proveedores que forman parte de Orgánica de Ali a granel. Considero que es necesario que siga trabajando en indicadores que nos permitan evaluar el impacto ya que son complejos y requieren una revisión constante. Por ejemplo, hace falta contar con indicadores que nos permitan evaluar el impacto interno, específicamente, el impacto con el equipo operativo de la empresa.

Inciso c. Plan de evaluación de calidad por proceso y de gestión diferenciada

El formato en fichas que el profesor Lecumberri, durante la MACDESS, nos proporcionó fue muy útil para plasmar indicadores que hicieran posible la evaluación de algunos de los objetivos de Orgánica de Ali a granel. En Orgánica de Ali a granel no contábamos con indicadores para medir los objetivos de la empresa por lo que no realizábamos dicha evaluación. Ahora contamos con algunos indicadores que nos orientan para tomar decisiones.

Es necesario seguir diseñando indicadores que cubran más aspectos relacionados con el cumplimiento del objetivo de la empresa y para ello podrían involucrarse los demás colaboradores de la empresa.

Siguientes pasos de la ESS: balance y retos a futuro

En Orgánica de Ali a granel hemos identificado tres retos generales que guardan relación con Orgánica de Ali a granel y con Green Life.

El primer reto corresponde a la articulación que queremos lograr en la misión y operación entre Orgánica de Ali, Orgánica de Ali a granel y Green Life. A la fecha, existe una ayuda mutua entre cada uno de estos tres proyectos, de tal forma que los productos que se ofrecen en Orgánica de Ali y Orgánica de Ali a granel forman parte de los insumos de Green Life. Además, los tres proyectos buscan promover una vida saldable, una reducción de residuos y un comercio más justo al reducir intermediarios. Algunas de las actividades ligadas a este reto se encuentran lograr una mayor organización entre los tres proyectos de tal forma que los insumos destinados para Green Life no representen un desabasto para Orgánica de Ali u Orgánica de Ali a granel. Otra actividad ligada a este reto es lograr que la información nutrimental, origen y beneficios en la reducción de residuos de los productos y alimentos de Orgánica de Ali y Orgánica de Ali a granel también sean conocidos por nuestros clientes en Green Life aun con la rapidez que supone la preparación de alimentos, la atención a los clientes y el consumo de los mismos. Ante este reto, operar bajo una perspectiva de economías a escala nos permitiría contar con ventajas operativas como reducir pérdidas, reducir tiempo y la posibilidad de consolidar un mayor número de clientes al ofrecerles opciones integrales para una vida más saludable, justa y comprometidas con el medio ambiente a través de los tres proyectos.

Para lograr una economía a escala que nos permita hacer frente a los retos logísticos de las actividades descritas en el párrafo anterior, será necesario contar al menos dos elementos. Primero, trabajar en una excelente organización y estudio de ventas para aprovechar los descuentos ofrecidos por productores y proveedores en compras de mayor volumen, sin descuidar la frescura y calidad. Segundo, contar con una sistematización en la capacitación de las personas encargadas de la atención al cliente y ofrecer a los clientes materiales audiovisuales que puedan conocer mientras esperan su orden, lo que implicaría una inversión inicial, pero permitiría llegar a más clientes en menor tiempo.

El segundo reto hace referencia al proceso de articulación con otros proveedores locales. Muchos de los proveedores de Orgánica de Ali y Orgánica de Ali a granel son

proveedores nacionales, sin embargo, ante la crisis de inflación que vivimos, hacer un esfuerzo por buscar y contar con un mayor número de proveedores locales podría contribuir a acortar cadenas de intermediarios. De esta forma el precio directo para el productor y el costo directo para nuestros proyectos podría mejorar y, por ende, esto podría favorecer el costo de los productos y alimentos para las familias que compran sus alimentos y productos en cualquiera de nuestros proyectos. Esta acción podría ser una estrategia viable para enfrentar este momento inflacionario tan complicado en el que nos encontramos. El reto consiste en contar con al menos el 30% de productos y alimentos de productores y/o proveedores locales en Orgánica de Ali, 50% en Orgánica de Ali a granel y 80% en Green Life al finalizar los próximos tres años. A la fecha, en Orgánica de Ali contamos con un 10% de productos locales, en Orgánica de Ali a granel con un 30% y en Green Life un 60% de productos de agricultores y productores locales. Para alcanzar estos porcentajes tenemos como retos buscar, conocer y contactar a agricultores y productores locales, establecer un estándar en la calidad de los alimentos y productos que nos ofrezcan similar a los productos nacionales e internacionales con los que contamos, invertir tiempo para la construcción de la relación comercial y contar con los recursos económicos que nos permitan invertir y cumplir con las compras que nos permitan mantener dicha relación.

Orgánica de Ali a granel es un proyecto que ha ido creciendo con la experiencia en el día a día, con el apoyo brindado por la MACDESS, con el trabajo conjunto de todo el equipo, nuestros proveedores y con la elección diaria de nuestros clientes. Finalmente, quisiera agregar que cada uno de estos tres proyectos y el proceso de su articulación ha sido un reto personal y profesional complejo que he ido solventando en el camino con el apoyo de mi familia, colaboradores, equipo, clientes, profesores y asesores de la MACDESS.

El tercer reto corresponde a los aspectos logísticos y operativos para el funcionamiento de la página web que conjunta Orgánica de Ali y Orgánica de Ali a granel. La página web ya cuenta con un amplio catálogo de alimentos y productos para nuestros clientes, estamos en camino a concretar un diseño web que permita a nuestros clientes realizar compras en línea y así contar con al menos un 30% de las ventas en línea al finalizar los próximos tres años. A la fecha, no contamos con ventas en línea. Para alcanzar esta meta requeriremos contar con el apoyo de trabajadores a cargo de la atención de nuestra página, que conozcan nuestros productos y se identifiquen con la misión de los proyectos. Además,

será necesario contratar un servicio de paquetería que nos permita distribuir las compras regionales y nacionales. De manera local, la opción más viable será la adquisición de una motocicleta que nos posibilite realizar las entregas locales. Nuestro objetivo con la página web es tener presencia en el mercado en línea, sin embargo, el mayor número de ventas continuará de forma presencial pues nuestro modelo de negocio está fincado en la experiencia física, sensorial, que ofrecemos a través de nuestros productos y atención personalizada. Además, la compra a través de la página en línea también podrá ser un medio de comunicación con aquellos clientes que ya nos conocen de manera física pero que por motivos personales no pueden acudir a la tienda con la periodicidad que lo necesitan. La página en línea será por tanto un medio más para favorecer la comunicación con nuestros clientes y ofrecerle opciones de atención que le faciliten contar con los productos que necesitan y asegurar nuestras ventas.

Conclusiones del proceso formativo y del trabajo terminal en lo personal con un enfoque prospectivo

Mi camino por la MACDESS me ha permitido profesionalizar el proyecto de Orgánica de Ali a granel. En un inicio, Orgánica de Ali a granel comenzó como un emprendimiento con algunas nociones empresariales básicas para asegurar su operación. Además, Orgánica de Ali a granel funcionaba gracias al apoyo de la empresa Orgánica de Ali, pero poco a poco hemos ido construyendo su propia identidad. No contábamos con un Plan de negocios, orientado a empresas sociales y solidarias, que sistematizara los objetivos, la misión, visión y valores de la empresa. Por lo que, conocer más sobre lo que implica un plan administrativo, un análisis de sector, un análisis operativo, aspectos legales, análisis financieros y evaluaciones al proyecto y poderlos plasmar de forma escrita han ayudado a que Orgánica de Ali a granel funcione de una manera más clara para todos los involucrados.

Considero también que a lo largo de la maestría he logrado mejorar mi liderazgo en los tres proyectos que se demuestra en una mayor comunicación y escucha activa hacia nuestros clientes y equipo de trabajo, así como en una mejor planificación de las tareas diarias. También he aprendido a ser flexible para adaptarme a los cambios y mantener la organización actualizada. Un cambio significativo también ha sido un mayor logro de resultados acorde a las metas y objetivos propuestos. Por último, he acrecentado mis habilidades de negociación para lograr acuerdos justos con los productores y proveedores locales y regionales. Las habilidades de negociación continúan siendo un reto pues las condiciones cambian y las negociaciones requieren renovarse, para lo cual necesito seguirme preparando.

Finalmente, aún tenemos retos en nuestro camino como consolidar más fundamentos de una empresa social y solidaria pues las demandas del mercado y las distintas exigencias legales y económicas hacia los emprendimientos de nueva creación y nuestra reciente experiencia en los emprendimientos nos han permitido incorporar solo algunas de ellas. Sin embargo, seguimos trabajando para ofrecer alimentos y productos de cuidado personal y del hogar a granel de gran calidad, saludables y a precios accesibles y justos, que promuevan la reducción de residuos, disminuyan intermediarios e incluyan la participación de proveedores, productores y clientes. Dentro de los retos también se encuentran desafíos personales como mis áreas de oportunidad como líder de estos proyectos. A lo largo de este

tiempo en la MACDESS he descubierto que necesito continuar con mi formación profesional en el área para mejorar mis habilidades de dirección, manejo de conflictos con los trabajadores de las diferentes áreas, finanzas aplicadas a los tres proyectos, control de calidad y talleres para mejorar mis habilidades para fijar precios justos de nuestros productos y servicios.

Anexos del Trabajo Final Prospectivo

Anexo 1. Misión, visión y valores de Orgánica de Ali a granel

Misión

Ofrecer a los consumidores productos agroindustriales alimentarios, para el cuidado personal y del hogar, provenientes de dentro y fuera de la región, de la más alta calidad, saludables, orgánicos, variados, sostenibles y a granel lo que permite una reducción significativa de residuos. Fomentar sinergias entre proveedores, productores locales, equipo de trabajo y clientes para generar experiencias relacionadas a nuestros principios y valores.

Visión

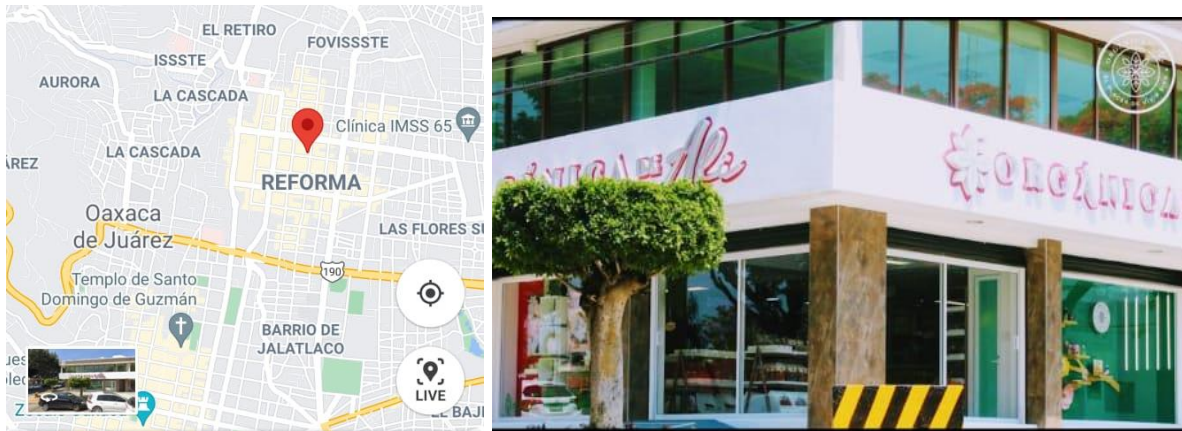
- Fomentar y unificar una comunidad donde cada persona se preocupa por consumir productos agroindustriales alimentarios para el cuidado personal y del hogar, provenientes de dentro y fuera de la región, de la más alta calidad, saludables, orgánicos, variados, sostenibles y a granel.
- Ser referencia de calidad y un espacio de vinculación con los consumidores.
- Retribuir de manera justa y digna el trabajo de pequeños productores, así como reconocer los conocimientos ancestrales de la elaboración de productos y la autoría de los productores.

Valores

Ser una empresa que tiene como prioridad la honestidad hacia el cliente sobre los alimentos y productos que se le ofrecen. Comprometida con la creación de relaciones justas y equitativas con el equipo de trabajo, los productores y consumidores. Así como promover formas de consumo que promuevan la sostenibilidad de nuestros recursos.

Anexo 2. Ubicación y área de influencia

El estado de Oaxaca se divide en ocho regiones geográficas, con 570 municipios. La zona en la que se lleva a cabo este proyecto, comprende parte de la Región de los Valles Centrales. Orgánica de Ali a granel se encuentra ubicada en el centro de la ciudad del municipio de Oaxaca de Juárez el cual tiene una población estimada de 264,251 habitantes.



Oaxaca se caracteriza por la producción de alimentos del sector agrícola, principalmente frutas, así como de productos agroindustriales de la rama alimentaria y no-alimentaria tales como el mezcal, el chocolate, la miel, el café y los textiles. Entre los productores agroindustriales de la entidad, se encuentran pequeños productores, de la ciudad y de los municipios aledaños, que comercializan sus productos de manera local y/o en pequeñas cantidades que potencialmente podrían crear una empresa productiva social y solidaria. Otros pequeños productores se encuentran organizados en cooperativas o micro empresas, sin embargo, se dedican a la producción de un solo tipo de producto. Entre estos productos destacan las dedicadas a la producción de mezcal, chocolate, miel y café.

Anexo 3. Vínculos a las redes sociales y páginas de los proyectos

Orgánica de Ali y Orgánica de Ali a granel comparten las siguientes redes como parte del apoyo que se brindan una a otra.

- Página web

<https://www.organicadeali.mx/>

<https://www.organicadeali.mx/despensa-a-granel/>

- Instagram

<https://instagram.com/organicadeali?igshid=YmMyMTA2M2Y=>

- Facebook

<https://www.facebook.com/OrganicadeAli?mibextid=ZbWKwL>

Green Life

- Instagram

<https://instagram.com/greenlifeoax?igshid=YmMyMTA2M2Y=>

Anexo 4. Plan de Mercadotecnia

Producto/servicio y características

Los alimentos y productos de cuidado personal y del hogar que se venden en Orgánica de Ali a granel son productos sin empaques o envasados, a diferencia de la mayoría de los productos de las grandes cadenas de supermercados. Además, son productos orgánicos en su mayoría, saludables, de calidad y variados. La venta a granel es una manera de volver a lo tradicional, lo que trae consigo algunas ventajas. Una de estas ventajas es que las personas pueden comprar realmente la cantidad de producto que necesitan, evitando desperdicios en productos que se estropean por no consumirse. Otra ventaja es que se promueve una forma de comer más saludable al ofrecer productos más naturales, con la menor cantidad de aditivos. Otra gran ventaja de comprar a granel es que se reduce de forma considerable la cantidad de plástico y envases que se utilizan, fomentando así el cuidado del medio ambiente. Finalmente, con la venta a granel, el comprador puede conocer directamente lo que compra, ahorrando costes de empaques y envases.

En la ciudad de Oaxaca, actualmente, no existe una plataforma igual a la de Orgánica de Ali a granel. Además, el servicio de venta personalizado que Orgánica de Ali a granel brinda, a diferencia de los supermercados, acerca el origen y las propiedades de cada alimento y producto y las personas que desean adquirir un alimento o producto saludable, sustentable, justo y de calidad para su vida cotidiana.

Además, contamos con algunos proveedores de productos que no se producen en la localidad, a quienes conocemos y hemos colaborado de manera satisfactoria en la empresa Orgánica de Ali. Continuamente buscamos productores locales, con opciones viables para la venta a granel con los que podamos entablar colaboraciones comerciales.

Producción y condiciones locales

Estimaciones con base en Indicadores socioeconómicos de Oaxaca

El Producto Interno Bruto (PIB) de Oaxaca en 2016 representó el 1.5% con respecto al total nacional y en comparación con el año anterior tuvo un decremento de -0.9%.

El Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAEE), ofrece un panorama de la situación y evolución económica del estado en el corto plazo, que, en el cuarto trimestre de 2017, Oaxaca registró una variación anual de -2.9% en su índice de actividad económica con respecto al mismo periodo del año anterior.

Al mes de abril de 2018, la ciudad de Oaxaca registró una tasa de inflación anual de 4.2% y Tehuantepec de 3.1%, ambas por debajo de la inflación nacional (4.55%).

De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, esta entidad federativa cuenta con 208,392 Unidades Económicas, lo que representa el 4.1% del total en nuestro país.

Al primer trimestre de 2018, la Población Económicamente Activa (PEA) ascendió a 1, 674, 080 personas, lo que representó el 56% de la población en edad de trabajar. Del total de la PEA, el 98.7% está ocupada y el 1.3% desocupada.

Fuente: CONCANACO, 2018.

Información del mercado meta

a) Cuantitativo

El colectivo de clientes ideal para nuestros productos son hombres y mayoritariamente mujeres de todas las edades. Personas que buscan cuidar su salud, surtir su despensa u obsequiar algún producto. Personas con acceso al uso de plataformas digitales, para realizar compras en línea o con la posibilidad de acudir a nuestro establecimiento.

b) Cualitativo

Generalmente, jóvenes y adultos, con un ingreso mensual que les permita adquirir productos de la canasta básica y extras.

Estudio de mercado

COMPETENCIA	Competidor 1 Chedraui Reforma	Competidor 2 Soriana	Competidor 3 Bodega Aurrera
Características del producto/servicio	Alimentos y productos de su propia marca, nacionales e internacionales en botellas/envases	Alimentos y productos nacionales de su propia marca, internacionales en botellas/envases	Alimentos y productos de su propia marca, nacionales e internacionales en botellas/envases
Segmento de mercado	Público en general.	Público en general	Público en general
Precio	Altos-moderados	Altos-moderados	Moderados-bajos
Plaza	Venta en el supermercado y en línea	Venta en el supermercado y en línea	Venta en el supermercado y en línea
Estructura de ventas	Autoservicio	Autoservicio	Autoservicio
Política de precio	Alto índice de ganancia	Alto índice de ganancia	Importante índice de ganancia
Publicidad	Digital y en el lugar	Digital y en el lugar	Digital y en el lugar
Estrategias de promoción	Cupones y descuentos	Cupones y descuentos	Cupones y descuentos
Fortalezas	Cercanía a centro	Variedad de productos	Precios relativamente bajos
Debilidades	Los precios más bajos son de su marca, pero son productos de baja calidad, envasados y no se conoce su procedencia.	Los precios más bajos son de su marca, pero son productos de baja calidad, envasados y no se conoce su procedencia.	Los precios más bajos son de su marca, pero son productos de baja calidad, envasados y no se conoce su procedencia.

Estrategia comercial

Bases para la recomendación del producto

Los alimentos y productos cuentan con publicidad en las redes sociales, cuentan con el impulso de la marca Orgánica de Ali. Además, los alimentos y productos también cuentan con la recomendación de nuestros clientes, tanto en compras a través de redes sociales como en la tienda física.

Información del producto

Contamos con la venta de productos agroindustriales, alimenticios, de cuidado personal y de limpieza, a granel, en su mayoría, orgánicos. En la lista de cotejo es posible observar algunos de nuestros productos.

Posicionamiento

Para los habitantes del centro de la Ciudad de Oaxaca de Juárez, Orgánica de Ali a granel es la plataforma y servicio de venta que les ofrece los mejores alimentos y productos de cuidado personal y del hogar sin envases o empaques debido su calidad, variedad, frescura y acercamiento entre productor regional o local y el consumidor, lo que fomenta el crecimiento socioeconómico de la región.

Pronóstico de ventas

Se espera generar ventas brutas por 100, 000 pesos mensuales, con una utilidad neta del 25%. Estas ventas incluyen ventas en la tienda en físico y a través de redes sociales. Esta proyección se ha cumplido durante el primer año de posicionamiento de la empresa y se espera que aumente año con año.

Políticas de ventas

- Precios fijos o variables: Buscamos que los precios sean fijos para nuestros clientes. Sin embargo, solo en ocasiones necesarias, el precio varía según los productores y proveedores.
- Descuentos por cantidad: El precio que se ofrece a los clientes mejora en cantidades a partir de un kilogramo.
- Aplazamiento del pago: Contamos con clientes frecuentes a quienes ofrecemos crédito con plazo a un mes.
- Descuentos periódicos: Nuestros meses con mayores ventas son los meses de noviembre y diciembre. En estos meses, ofrecemos descuentos y promociones especiales a nuestros clientes en colaboración con la empresa Orgánica de Ali.

Uso de redes sociales

Orgánica de Ali y Orgánica de Ali a granel

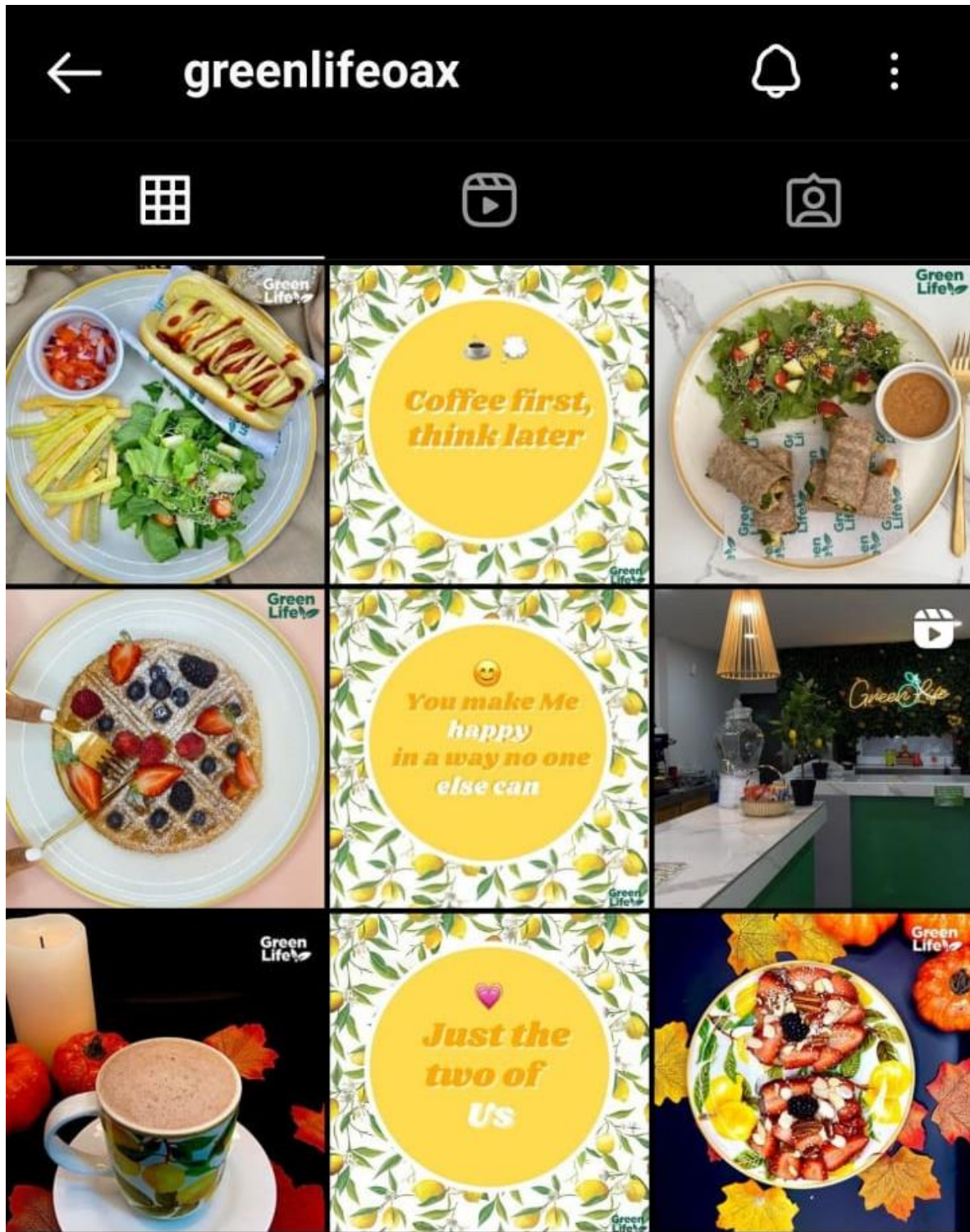


Publicaciones elaboradas para el Instagram de Green Life (2022).

Publicaciones elaboradas para Instagram de Orgánica de Ali y Orgánica de Ali a granel



Página web de Orgánica de Ali a granel (2022).



Publicaciones elaboradas para el Instagram de Green Life (2022).

Bibliografía

- CIJ. (2018). *Diagnóstico del contexto socio-demográfico del área de influencia del CIJ, Oaxaca*. Disponible en: <http://www.cij.gob.mx/ebco2018-2024/9170/9170CSD.html>
- Fondo Nacional de Infraestructura. (2021). *Asesoría Estratégica para la Gestión de Residuos Sólidos en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Oaxaca*. Disponible en: <https://www.fonadin.gob.mx/fni2/fe27/#:~:text=Descripci%C3%B3n,m%C3%A1s%20de%20800%20ton%20de%20ADa>.
- INEGI. (2018). *Consulta de indicadores sociodemográficos y económicos por área geográfica*. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/>
- Legislatura del estado de Oaxaca. (2019). *Ley para la prevención y gestión integral de los residuos sólidos*. Disponible en: [https://docs64.congresoaxaca.gob.mx/documents/legislacion_estatal/Ley_para_la_Prevenccion_y_Gestion_Integral_de_los_Residuos_Solidos_\(Ref_dto_629_LXIV_Legis_10_abr_2019_PO_25_6a_secc_22_jun_2019\).pdf](https://docs64.congresoaxaca.gob.mx/documents/legislacion_estatal/Ley_para_la_Prevenccion_y_Gestion_Integral_de_los_Residuos_Solidos_(Ref_dto_629_LXIV_Legis_10_abr_2019_PO_25_6a_secc_22_jun_2019).pdf)
- Sánchez, J. (2020). *Evolución del manejo de los residuos sólidos en los Valles de Oaxaca y sus perspectivas*. Disponible en: <https://m.facebook.com/Presidencia-Mitla-Oficial-1185648558187626/videos/evoluci%C3%B3n-del-manejo-de-los-residuos-s%C3%B3lidos-en-los-valles-de-oaxaca-y-sus-persp/358022592308768/>
- SEMARNAT, Gobierno del Estado de Oaxaca y SEMAEDESO. (2022). *Resumen ejecutivo del Programa Estatal para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos Sólidos Urbanos y de Manejo Especial en el Estado de Oaxaca*. Disponible en: <https://www.oaxaca.gob.mx/semaedeso/wp-content/uploads/sites/59/2022/08/Resumen-Ejecutivo-PEPGIRSUME.pdf>