

# Modelo de negocios, visión integradora entre compromiso social, rentabilidad y asociación empresarial

---

Julián Ferrer Guerra<sup>1</sup>  
Martha Ríos Manríquez<sup>1</sup>  
Mario Martínez García<sup>2</sup>



## RESUMEN

Es muy fácil encontrar en la literatura de negocios, casos que pueden ser considerados como paradigmáticos para las empresas, sin embargo el problema es que la mayoría de las veces estos casos corresponden a empresas grandes o extranjeras, por lo cual es difícil que un pequeño empresario ubicado en zonas marginales encuentre una referencia que le pueda servir como modelo para su propio negocio.

El caso que aquí se estudia presenta el análisis de un modelo de negocios de una empresa mexicana que compete en el mercado internacional de productos agrícolas, pero que ha introducido en su forma de hacer negocios tres dimensiones que son el punto de referencia para lograr su competitividad. En primer lugar la integración de su cadena de suministro a través de esquemas de asociación con proveedores y clientes; en segundo un enfoque de responsabilidad social en su accionar cotidiana; y en tercero, como complemento del primero, el establecimiento de redes de negocios que le permitan no solo integrar su cadena de suministro, sino también acceder al mercado con mejores perspectivas de negociación mediante la integración de redes e inclusive la posibilidad del desarrollo de un cluster. Finalmente y no menos importante, es que el modelo reconoce como premisa básica la rentabilidad, para todos los socios participantes, sin ella no puede sostenerse un proyecto de este tipo. En su parte medular el modelo establece la creación de valor en productos agrícolas con poco nivel de industrialización, que den paso a los cuatros aspectos antes indicados.

---

<sup>1</sup> Profesores-Investigadores del Departamento de Ciencias Económico Administrativas, Instituto Tecnológico de Celaya jferrer@itc.mx  
Teléfono: 461 61 17575 ext 319 Fax: 461 61 17979

<sup>2</sup> Fundador y Director General de Fresh Cooling S. A. de C. V. marccoli@hotmail.com

## ABSTRACT

It is very easy finding in business literature cases about paradigmatic business models. However, the problem is that in almost all the cases these examples are from foreign or big enterprises, and in this way it is not easy for a small entrepreneur in a marginal zone to find a valid reference for his own business.

This study case presents a Mexican enterprise business model competing in the international market of agricultural products. In this model the enterprise has introduced three dimensions as a reference point for its competitiveness: First, supply chain integration including suppliers and clients; Second, a social responsibility approach in its daily operations; Third as a complement of first, establishment of business networks to integrate the supply chain, but market access with better trading perspectives with business network and maybe with a cluster. Finally and not less important, the model recognizes as basic premise profitability for all the stakeholders. Without profitability a project like this cannot be maintained. In its core part the model includes value creation in agricultural products with a little industrialization level.

---

**Palabras clave:** Modelo de Negocio, Responsabilidad Social, Asociabilidad, Integración Empresarial  
**Key words:** Business Model, Social Responsibility, Associability, Business Integration

## 1. Introducción

Es muy común encontrar en la literatura especializada, y también en la comercial, casos de éxito de empresas que han demostrado con el tiempo que pueden servir como referencia a otras empresas, a nuevos empresarios e inclusive como marco de referencia conceptual para la educación formal e informal. En las escuelas de negocios se utilizan casos de estudio en los cuales son planteadas problemáticas, condiciones del entorno, decisiones e inclusive soluciones a problemas empresariales complejos. La problemática de esto, consiste en que hemos extrapolado las posibilidades empresariales, a este tipo de modelos sin preocuparnos por estudiar, analizar, evaluar y desplegar los casos exitosos de modelos de negocio en nuestro país, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas. Más aún quedan pendientes reportes de investigación que establezcan descripciones que puedan servir como marco de referencia para garantizar enfoques empresariales y emprendedores acordes a la idiosincrasia de cada una de las regiones y sobre todo a la forma de organizarse en regiones apartadas de las ciudades.

En este artículo se plantea una concepción de cómo integrar un modelo de negocios a partir de la experiencia que ha resultado exitosa en la vida real. En las condiciones de crisis global y local actual, donde no es fácil establecer o sostener negocios, pero aún es más difícil hacerlo en el medio rural, con productos agrícolas poco tecnificados y que enfrentan condiciones competitivas difíciles, encontrar empresas que logren establecerse en un segmento de mercado tan complejo como el agrícola, pero sobre todo que sean capaces de generar valor a pesar del poco nivel

de agregación tecnológica del producto, representa un caso digno de estudio. Este es el objetivo primordial de este trabajo, poder identificar modelos de negocios exitosos de empresas rurales (en asociación) que impliquen una referencia para la creación y fortalecimiento de estas empresas, que garanticen principios de sustentabilidad y rentabilidad económica como alternativa de desarrollo rural.

En las condiciones actuales se requieren nuevas definiciones que incluyan al entorno no como un deseo de negocios, sino como una realidad, de clarificar el negocio y, de definir cuál es realmente su modelo de negocio. IBM en su tercer estudio global con los presidentes de empresas (IBM 2008) que incluye una encuesta con 1130 altos ejecutivos a nivel mundial, establece que las características de la empresa del futuro son:

***Hambre de cambio***, la empresa del futuro es capaz de cambiar rápida y exitosamente, en lugar de meramente responder a las tendencias. Los cambios en el mercado y la industria son una oportunidad de moverse por delante de la competencia

***Innovadora mas allá de la imaginación de los clientes***, la empresa del futuro supera las expectativas de una demanda incremental a través de profundas relaciones colaborativas permitiéndole sorprender a sus clientes con innovaciones que los hagan más exitosos.

***Globalmente integrada***, la empresa del futuro está integrada para tomar ventaja de la economía global actual, los negocios son estratégicamente diseñados para acceder a las mejores capacidades, conocimientos y activos sin importar en donde se encuentren o donde se requieran.

***Disruptiva por naturaleza***, la empresa del futuro reta a su

modelo de negocios, rompiendo las bases de la competencia. Cambia la proposición de valor, los enfoques de distribución tradicionales, tan pronto como surgen las oportunidades, se reinventa a sí misma y a toda la industria.

**Genuina, pero no generosa**, la empresa del futuro va más allá de la filantropía y refleja una preocupación genuina por la sociedad en todas sus acciones y decisiones.

Si se observa detenidamente, las bases son similares, los enfoques son los que cambian. La empresa a finales del siglo pasado se definía como reactiva, la empresa del nuevo siglo se define como proactiva o inclusive predictiva de los posibles cambios. ¿Pero no es esta una definición parecida a la contemplada por Ansoff (1965) hace 60 años? La realidad es que el mundo es cada vez más complejo, y por lo tanto incierto, por ello las empresas deben estar preparadas para afrontar las nuevas condiciones, hoy muchas empresas han logrado avanzar en este sentido, otras ni siquiera han intentado hacer algo al respecto. Muchas de las empresas que avanzan en esta dirección son grandes corporaciones multinacionales, con muchos recursos económicos a su alcance, el reto es para las empresas que no cuentan con esas posibilidades, pero que sí enfrentan los mismos riesgos. Definir las empresas para utilizarlas como referentes, es una tarea compleja, desde ubicar qué características deben contener para poder ser utilizadas, hasta conseguir la colaboración de los empresarios, es una cultura a la que lamentablemente no estamos acostumbrados.

Como modelo de referencia es necesario considerar como premisa tres factores que se consideran pueden ser importantes para ser descritos:

- El nivel de marginación o de separación urbana de la zona en que se encuentre ubicada la empresa.
- La responsabilidad social y el compromiso establecido con el desarrollo sustentable.
- Lo paradigmático que resultaría la empresa, pero sin perder de vista la rentabilidad de la misma, no solo se requiere viabilidad social y ambiental, sino viabilidad económica, las empresas que surjan bajo estos esquemas están condenadas al fracaso tarde o temprano.

## 2. Modelos de negocio

### 2.1. Definición del Concepto de Modelo de Negocios

Si bien el concepto de modelo de negocios es utilizado hoy en día de manera cotidiana en la literatura relacionada con la administración de negocios, también es cierto que el concepto tiene una reciente utilización en la misma. De hecho diversos autores establecen que el desarrollo del término está más asociado a Internet, que a una perspectiva académica de la administración. Sin embargo en la perspectiva más reciente se ha aislado de esta asociación a Internet, y su uso se ha generalizado a la administración en general.

En su concepción más simple un modelo de negocios describe la operación de una empresa, incluyendo sus componentes, las funciones que desarrolla y los resultados que genera (Watson 2004). En secuencia con esta definición simple Malone et al. (2006) proponen como definición la forma en que los negocios se apropian del máximo valor de los productos o servicios que han creado. Una versión alternativa en este sentido sería establecerlo simplemente como el conjunto de características que

describen la forma en que los negocios operan. De acuerdo con Mitchell and Bruckner (2003) un modelo de negocios es simplemente una forma de organizar una empresa para permitirle servir a sus clientes de una manera efectiva.

Es un conjunto de presunciones acerca de cómo una organización funciona para crear valor para todos los grupos de interés de los cuales depende, y no únicamente para sus clientes. Magretta (2002) establece la anterior definición y considera que un modelo de negocios es en esencia una teoría que está siendo probada constantemente en el mercado competitivo, esas presunciones que se consideran en la definición deberán de ser validadas o desechadas cuando la empresa acuda a competir contra sus rivales, y en muchas ocasiones representan en gran medida los facilitadores de éxito. La especificación de un plan de negocios permite conocer de una manera explícita cual es el ciclo de vida de los productos o servicios que una empresa ofrece a su mercado, en el modelo más básico esta consideración es simple, por ejemplo el comercio implica la compra de bienes para después revenderlos y con ello generar una utilidad. Shaffer et al. (2005) proponen su definición a partir de un análisis de la literatura existente y de un análisis de afinidad entre las diferentes definiciones existentes. De acuerdo con ellos el modelo de negocios es la representación de alternativas estratégicas y la lógica central de una empresa para la creación y captura de valor dentro de una red de valor. Esta definición incluye cuatro conceptos centrales. (i) la lógica central sugiere un modelo de negocios adecuadamente delineado que ayude a articular y explicitar las presunciones acerca de las relaciones de causa efecto y la consistencia interna de las opciones estratégicas. (ii) El segundo concepto clave implica que el

modelo de negocios refleja las opciones estratégicas que se han realizado. (iii y iv) La creación y captura de valor reflejan dos funciones fundamentales que cualquier organización tiene que ejecutar para permanecer viable en un periodo extendido de tiempo.

## 2.2. Características de un modelo de negocios

Las características del modelo implican poder establecer la forma en que el negocio ha sido concebido, estableciendo sus mecanismos y formas de operar. Un modelo de negocios exitoso representa una mejor forma de hacer las cosas que las alternativas existentes. El modelo de negocios establece y define la administración de una empresa. La administración se debe rescatar sobre una base de liderazgo donde la dirección sea un aspecto fundamental a considerar, pero entendiendo a la dirección como un concepto de sentido organizacional, es decir dar direccionalidad a la empresa, establecer un rumbo a seguir, y no meramente un punto de control de utilización de recursos. Esto podría resumirse estableciendo que la administración define un modelo de negocios, y que el modelo de negocios establece las definiciones de valor de la organización. Y finalmente que esas definiciones de valor implican establecer una dirección que integre a todos los elementos de la organización. El desarrollo de un modelo de negocios implica necesariamente un conocimiento adecuado y profundo de la organización y de su entorno, a efecto de estar en posibilidades de describir adecuadamente las características del mismo (Betz 2002, Magretta 2002).

En su definición de modelo de negocios Johnston et al. (2008) establecen que el mismo consiste de cuatro

elementos interconectados que en forma conjunta crean y entregan valor. El primero de ellos es una proposición de valor a los clientes, de acuerdo con este elemento una empresa exitosa es aquella que ha encontrado una forma de crear valor para sus clientes; el segundo es una fórmula de valor, esto implica el diseño de la forma en que la empresa va a generar valor para sí misma mientras se crea valor para sus clientes, y consiste de un modelo de ingresos, una estructura de costos, un modelo para los márgenes, y la velocidad de los recursos; el tercero son los recursos clave requeridos para entregar la propuesta de valor a los clientes; y el cuarto son los procesos clave, que son los procesos administrativos y operativos que permiten entregar valor en la forma que puedan ser exitosamente repetidos e incrementados en escala.

### 2.3. Hacia un marco de referencia

Un marco de referencia surge de la propuesta de Garvare e Isakson (2001) según la cual la excelencia de negocios necesita estar basada en el despliegue de valores centrales y proponen para tal efecto cinco valores: (i) Balance sustentable de los grupos de interés. (ii) Excelencia en el aprendizaje. (iii) Excelencia en la ejecución de procesos. (iv) El poder de los grupos de Interés. (v) Transparencia. El modelo rescata la creación de valor no solo bajo la perspectiva de los clientes, la cual definitivamente permitirá la viabilidad económica del negocio, sino que también bajo la perspectiva de otros actores que pueden ayudar de manera crítica a la continuidad del negocio, como por ejemplo los empleados y la comunidad donde se encuentra inmersa. El énfasis en este modelo no solo es económico,

sino que como queda establecido también lo es en la sustentabilidad de manera especial, pero además en lo individual y social. Es decir que se pretende darle un enfoque integral que en muchas ocasiones se pierde cuando se plantean los modelos de negocios bajo la perspectiva de creación de valor, asumiéndola exclusivamente como un enfoque clientelar, que resulta en la rentabilidad económica.

### 3. La empresa y su modelo de negocios

La explicación anterior sirve como marco contextual para definir el modelo de negocios de la empresa Fresh Cooling. Este modelo no surge de una manera teórica, sino por el contrario es resultado de la concepción ideológica planteada por los propios socios de la empresa. De alguna manera a través del proceso de análisis las ideas centrales han sido revaluadas, y planteadas en algunos casos como visión de futuro. No se trató de encauzar el modelo, sino por el contrario recoger la perspectiva de negocios de los socios y de los grupos de interés con los que interactúan. En algunos casos, partes del modelo son concepciones futuras de cómo esperan que se formalice la empresa, en otros más es la filosofía que regula la acción y crecimiento de la organización, y finalmente en el resto son normativas del actuar cotidiano.

Es muy importante resaltar que en sus procesos de planeación y evaluación no solo participan los directivos y trabajadores, sino que también lo hacen de manera muy activa los que han sido denominados como socios comerciales, buscando en todos los casos definiciones que permitan un rumbo de acción claro y definido, pero sobre

todo con una perspectiva de futuro que le de continuidad al proyecto. Este reporte surge de una intervención en la empresa durante nueve meses de los autores, en los cuales se participó activamente como parte de la organización, se propusieron acciones de trabajo, pero sobre todo se recogieron experiencias de sus actores, que son reflejadas en este trabajo.

### 3.1. Antecedentes

Fresh Cooling (FC) es una empresa de reciente creación, fundada en el año de 2005. Su negocio es el empaque de verduras y hortalizas frescas para el mercado de exportación, especialmente el brócoli. A pesar de su corta edad, ha enfrentado diversos ajustes estructurales en su forma de gobierno, pero sobre todo en la integración de sus socios capitalistas. Sin embargo, esto no ha impactado significativamente en la definición y puesta en marcha de su modelo de negocios. Por naturaleza, concepción, estructura y deseo propio es una empresa pequeña, esta concepción no implica una visión limitativa de la actividad empresarial, sino por el contrario, la empresa se rige bajo un principio de operación flexible y capacidad de reacción a los cambios, por ello en su definición ha sido considerada pequeña, se tienen contempladas posibilidades de crecimiento, pero bajo esquemas de generación de nuevas empresas que puedan reaccionar del mismo modo a las condiciones del entorno. En esta visión se busca el crecimiento pero bajo esquemas similares al de redes empresariales o inclusive de "clusterización", que permitan conservar las ventajas de independencia y movilidad de la pequeña empresa, pero también las economías de escala y

capacidad de negociación de la empresa grande.

Como empresa individual FC incluye el proceso de establecer el programa agrícola de desarrollo de productores, proporcionando insumos básicos (principalmente la plántula), asistencia técnica en la siembra, cosecha y empackado del brócoli; recepción del producto, enfriado y enhielado; y finalmente el proceso logístico de enviar el brócoli a la frontera para que el socio internacional desarrolle la comercialización.

En su percepción, el modelo de negocios surge de una manera bastante simple, los socios principales, después de una serie de experiencias conjuntas en la exportación de diversos productos agrícolas mexicanos a los Estados Unidos, deciden integrar un programa especial de brócoli, que implique exportar alrededor de 2 millones de cajas de brócoli fresco empackado, cada caja es de aproximadamente nueve kilos de coronas de brócoli en primera (80%) y segunda calidad (20%). Este volumen implica una extensión de aproximadamente 2000 hectáreas, en un programa de producción de diez meses, es decir una siembra semanal de 46 ha. La superficie cultivable se encuentra básicamente en el estado de Guanajuato, aunque en ocasiones se obtiene producto de Michoacán y Puebla.

Los socios originales deciden, en primera instancia, establecer su alianza bajo tres perspectivas donde cada uno de ellos juega un rol específico dentro de la organización, el primero de ellos tiene la orientación hacia el programa agrícola, y se convierte a su vez en el principal proveedor, bien sea por producción propia o mediante la incorporación de agricultores independientes. Al segundo le corresponde el programa de operación y logística que implica desde recibir el producto hasta la puesta libre a bordo en el lado

americano de la frontera. Finalmente, el tercer socio es el responsable de la comercialización en los Estados Unidos y el financiamiento para el capital de trabajo necesario en la operación del negocio.

### 3.2 El producto

Las características básicas del brócoli son (Siap 2009, Linares 2007):

Esta hortaliza es originaria del Mediterráneo y Asia Menor. El brócoli<sup>3</sup> tiene un alto valor nutricional y medicinal que radica principalmente en su alto contenido de vitaminas, minerales, carbohidratos y proteínas. Estos ayudan a prevenir algunos tipos de cáncer, retardan el proceso de envejecimiento, mejoran el funcionamiento de los pulmones, disminuyen la aparición de cataratas y procesos de degeneración muscular. También disminuyen algunas complicaciones relacionadas con la diabetes. Estas razones justifican el creciente interés en su consumo y cultivo, tanto el producto fresco como congelado, e incluso deshidratado.

El brócoli es una hortaliza propia de climas fríos y frescos, puede tolerar heladas (-2°C), siempre y cuando no se haya formado la inflorescencia, ya que es fácilmente dañada por las bajas temperaturas. El rango de temperaturas para germinación es de 5 a 28°C, llegando a emerger a los 8 días. La temperatura óptima ambiental para su desarrollo es de 17°C, se desarrolla bien en cualquier tipo de suelo,

prefiriendo los franco-arenosos, con buen contenido de materia orgánica; se clasifica como ligeramente tolerante a la acidez, siendo su rango de PH de 6 a 6.8 y medianamente tolerante a la salinidad.

Puede sembrarse en forma directa o indirecta (trasplante). El primer sistema se refiere a la utilización de sembradora de precisión. En la siembra indirecta es común la utilización de almácigos, ya sea a campo abierto o bajo condiciones de invernadero. Cuando la actividad se realiza en campo abierto se ocupan pequeñas superficies de 60 m<sup>2</sup>, usando de 200 a 300 gramos de semilla y obteniendo suficientes plantas para una hectárea comercial (65,000 plantas).

La cosecha se realiza cuando llega a los 80 a 90 días ó la cabeza principal alcance un diámetro de 25 a 35 cm y esté lo más firme y compacta posible, es recomendable cortarla con cuchillos o navajas de acero inoxidable bien afilados, evitando dañar la planta.

El brócoli como producto final de consumo se puede clasificar en tres presentaciones, el brócoli fresco, congelado y deshidratado. Los cortes más conocidos que se desarrollan son: coronas normalmente sin tallo, bunches, florete, spears, cubos y picados en mezclas.

### 3.3. Mercado del Brócoli

De acuerdo con datos proporcionados en notas periodísticas por la Fundación Guanajuato Produce (Ruíz 2009) y por el

<sup>3</sup> Su cultivo es anual, la planta es recta, tiene de 60 a 90 cm de altura y termina en una masa de flores de color verde que puede alcanzar un diámetro hasta de 35 cm. Las flores son de color amarillo y tienen cuatro pétalos en forma de cruz. El fruto es de color verde cenizo que mide en promedio de 3 a 4 cm., contiene las semillas, mismas que tienen forma de munición y miden de 2 a 3 mm de diámetro. El trasplante puede efectuarse cuando las plántulas tienen cuatro hojas verdaderas, lo que generalmente ocurre en un lapso de 28 a 35 días, la distancia entre surcos es de 66 a 77 cm. a hilera sencilla 92 a 100 cm a doble hilera, la distribución entre plantas es de 33 cm (6 plantas/m<sup>2</sup>).



SIAP (2007) a nivel mundial existe una superficie cosechada de brócoli y coliflor de aproximadamente 954 mil ha. para el 2006, mientras que la producción alcanzó para el mismo año algo más de 18 millones de toneladas. México ocupa el séptimo lugar, de acuerdo con el promedio de los años 2004-2006, cuando el volumen producido alcanzó las 206 mil toneladas y luego se incrementó a 339 mil toneladas. A la vez, el rendimiento por ha. de brócoli y coliflor en el mundo ha mostrado una tendencia creciente, pasando de 15.4 toneladas promedio en 1990 a 18.9 toneladas en 2006.

México ha incrementado su productividad promedio de 11.7 ton/ha en 1990 a 13.8 toneladas en 2006. En 2007 se reporta la superficie total sembrada de brócoli en 20,052 ha., y el valor estimado de la producción ascendió a 953.5 millones de pesos. El mayor estado productor de México en brócoli es Guanajuato, con una superficie de 25 mil ha. y una productividad de 12 ton/ha en tiempos cálidos, que se puede incrementar hasta 13.5 toneladas en los periodos invernales. A diciembre de 2008, de una superficie establecida de 7 mil 500 hectáreas, la Sagarpa, reportó una producción de 89 mil 372 toneladas de brócoli en la entidad. La entidad concentra la mayor producción nacional, además de tener una gran cantidad de instalaciones diversas; empacadoras y congeladoras, que exportan brócoli hacia otros países de América, Europa y Asia. De la superficie por productores guanajuatenses, cerca de 20 mil hectáreas se destinan a las compañías procesadoras, mientras que el producto de 5 mil hectáreas se envían a la venta de manera fresca, la exportación tiene como destino principal el mercado chino de Nueva York.

En el Estado de Guanajuato, del total de brócoli procesado, se destina aproximadamente un 95% a la

exportación, siendo el principal destino los Estados Unidos de América (98% de las exportaciones) y otros clientes menores como Japón y algunos países de Europa. El mercado nacional retiene un porcentaje muy bajo de producto fresco y congelado, el cual es distribuido principalmente a través de centrales de abasto como producto fresco y supermercados en ambas presentaciones. Existe un mercado institucional poco desarrollado para este producto.

A grandes rasgos el mercado se divide en dos sectores principales el mercado de fresco y el congelado, se estima que el 40% de la producción total corresponde al primero, aunque en términos económicos representa solo el 20% de la exportación total (Espino et al. 2003)

### 3.4. El ciclo de vida del producto

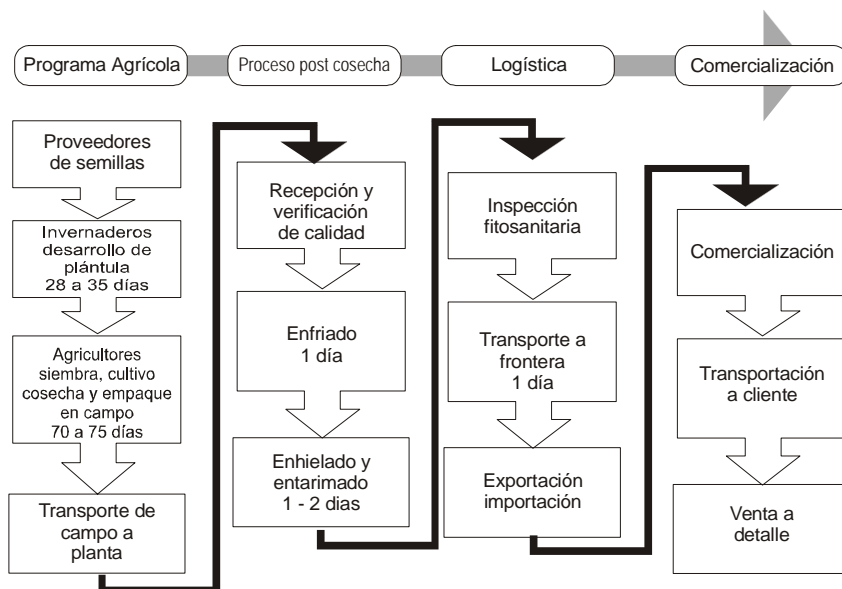
La empresa en estudio se dedica primordialmente al procesamiento de brócoli fresco, pero para efectos del caso se ha considerado el ciclo completo del producto dadas las diversas relaciones comerciales y de negocios que se establecen en el mismo.

El brócoli como ha quedado establecido antes, inicia normalmente su producción en invernaderos donde se desarrolla la plántula que será trasplantada posteriormente al campo una vez que alcance un adecuado nivel de maduración (ver figura 1). Es aquí donde inician los esquemas de asociación de FC. Si bien, en algunos esquemas el invernadero sería una etapa natural de integración horizontal de la empresa, bajo el modelo de negocios establecido, se busca entablar asociaciones que garanticen niveles de servicio y calidad para de esta forma establecer fortalezas competitivas que no distraigan la

función central de la empresa. De igual forma se pudiese establecer relación con grandes invernaderos, inclusive con gran nivel de tecnificación, pero la política de la empresa es desarrollar sus propios proveedores en el esquema de responsabilidad social, que tengan un compromiso con la comunidad a la que pertenecen, pero de manera especial que desarrollen un alto nivel de lealtad y compromiso hacia los objetivos planteados por FC. Por ello los invernaderos son elegidos sobre la base de impacto en la región donde se requiere el producto, capacidad técnica y compromiso hacia los procesos de planeación del programa agrícola. En el proceso de desarrollo de la plántula participa de manera activa y directa el responsable técnico del programa agrícola de FC para asegurar la calidad y tiempo de disponibilidad de la plántula.

El producto empacado de campo es recibido en planta, y almacenadas en cámara fría a una temperatura de 0 y 5°C, normalmente durante un periodo de 12 horas, en dicho periodo se baja la temperatura del producto que viene caliente de campo. Las cajas son apiladas en palletes en grupos de 48 o 56 cajas, se colocan esquineros de protección, se flejan los palletes. Posteriormente se procede a inyectarle hielo en escamas el cual es producido en planta e inyectado de manera automática a cada pallet. Concluido el proceso de enhielado se cubre con plástico cada pallet para conservar al máximo la temperatura provocada por el hielo. Una vez hecho este proceso se almacena nuevamente en cámara fría o son cargadas directamente al transporte en contenedores fríos, en los cuales la mercancía es transportada a la frontera.

**Figura 1**  
Ciclo de desarrollo del producto



Fuente: Elaboración propia

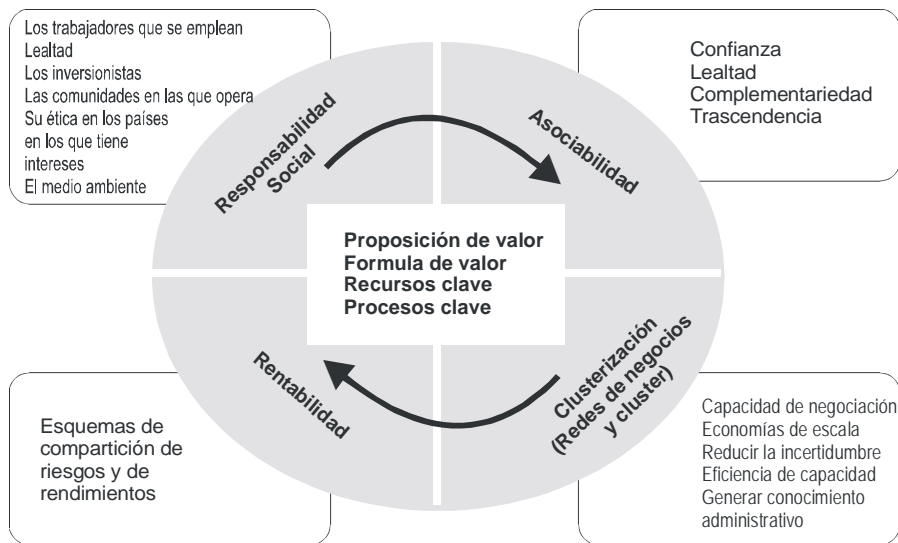
#### 4. El modelo de negocios

En su concepción original, y aunque ha sufrido ligeros ajustes a través del tiempo, el modelo de negocios ha sido definido por sus propios dueños como un modelo asociativo. En este sentido, se percibe como un modelo que busca asociaciones de negocios en los diferentes eslabones de la cadena de valor. La idea es simple “somos socios, dado que queremos compartir rentabilidad y riesgos, pero sobre todo porque buscamos trascendencia en el tiempo”. Resulta obvio asumir que la asociación, dadas las características de la participación, es definida por la propia

empresa como una actitud de futuro, sobre todo al considerar un sector de negocios (el agrícola) que tradicionalmente se ha caracterizado en nuestro medio, como poco leal, con ciclos de asociación cortos, de modas, y aún peor de canibalismo y piratería de los productos, clientes y mercados.

entorno social de la empresa; la integración de negocios como medio para distribuir la propuesta de valor horizontal y verticalmente con empresas especializadas donde la rentabilidad pueda ser generada y compartida; y finalmente la creación de redes y clusters que permitan la complementariedad de la empresa en un entorno competitivo demasiado complejo (figura 2).

**Figura 2**  
El modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia

El modelo recoge como núcleo central la propuesta de valor, como generar el mismo, y los recursos y procesos clave requeridos para entregar tal valor, de lo cual ya se ha hablado anteriormente. Para el logro de su propuesta se referencian cuatro dimensiones que serán explicadas a continuación al detalle pero que básicamente consisten en la rentabilidad como punto de partida y para lograr la perdurabilidad de la empresa, la responsabilidad social como referencia de existencia y su congruencia con el

tienen hoy en día con sus empleados, las comunidades donde están ubicados, con los proveedores o clientes, con el gobierno, con el medio ambiente, etc. La reflexión sobre el nivel y alcance de responsabilidad social que debe emprender la empresa es una decisión individual y no es una tarea fácil. Si bien hoy en día se ha vuelto una moda empresarial, también es cierto que en muchas ocasiones esta moda orilla a las empresas a responder a procesos de certificación más que a un compromiso social real. La fortaleza y sustentabilidad de la empresa proviene de su

### 1.1. Modelo de Negocios y Responsabilidad Social

La responsabilidad social se ha convertido en un imperativo para muchas empresas, en la mayoría de los casos impulsada o presionada a través de alguno de sus grupos de interés. En muchos de los casos las iniciativas se generan por presiones y por lo tanto los alcances e impacto que se logran obtener quedan cortos. Por ello es importante que las empresas direccionen con cabalidad cual es la responsabilidad social que

capacidad de cubrir el contexto ambiental, social y cultural en el cual funciona. Mediante la creación de valores para todos los grupos de interés, las empresas pueden involucrarse y lograr un gran soporte basado en su compromiso (Tencati y Zsolnai 2009).

De acuerdo con un estudio canadiense (Lange y Fenwick 2008) las pequeñas empresas practican la responsabilidad social estableciendo una ligera separación entre las demandas de sustentabilidad de las empresas en ambientes altamente competitivos y al establecer valores sentidos profundamente con consistencia e integridad. Estos valores son desarrollados personalmente por los dueños de los negocios y frecuentemente se encuentran ligados con el propósito central del negocio, aún para su arranque. La responsabilidad social aparece enlazada a tres elementos principales: 1) los motivos para practicarla, 2) La extensión de la integración de la práctica de responsabilidad social en las operaciones centrales de negocios y, 3) la relación entre la actividad de la responsabilidad social con las utilidades.

Al inicio de la definición del modelo, el punto de entrada que se llevó a la mesa fue el concepto de asociación al que se hace referencia más adelante. La idea original se refería como "participación en comunidad", el concepto fue intencionalmente cambiado, no porque se pretendiera buscar una mejor idea al respecto, sino más bien porque se quería preservar como el punto de partida para definir la responsabilidad social. La definición central de la dirección se orientaba como un sentido de pertenencia a

grupos de interés relacionados con la empresa. Entendiéndola como un colectivo que va más allá de la definición legal de la misma, lo que algunos llaman como la "empresa extendida" o la "empresa colaborativa".<sup>4</sup>

En esta concepción de la dirección de FC se coincide con Mitzberg (2009) quien en un estudio reciente propone la reconstrucción empresarial como comunidades, y en el mismo sentido definido por Fresh Cooling establece que "*Comunidad significa preocuparnos por nuestro trabajo, nuestros colegas, y nuestro lugar en el mundo geográficamente y de otra forma, y en su momento ser inspirado por este cuidado ... Donde gente talentosa es leal con los demás y su trabajo colectivo, donde cada uno siente que es parte de algo extraordinario, donde su pasión y logros hacen que la comunidad se convierta en un imán para gente talentosa proveniente de las escuelas o trabajando en otros lugares*". La visión empresarial de Fresh Cooling establece de manera paralela esta idea, sin embargo su concepción no va orientada exclusivamente hacia los empleados dado que la cantidad es reducida, sino también y de manera principal hacia los agricultores ofreciéndoles una sociedad donde la idea es perdurar en el tiempo ofreciéndoles sustentabilidad a su proyecto, o los proveedores donde se garantiza igualdad y respeto en el trato participando activamente en el proceso de planeación de la empresa para integrar los resultados de ese tipo de ejercicio en sus propios planes, esta es la idea de la organización extendida a la que se hacía referencia en los párrafos anteriores.

---

<sup>4</sup> La empresa extendida es referida como una red de organizaciones que combinan sus resultados económicos para proporcionar productos y servicios ofrecidos al mercado. Las organizaciones en la empresa extendida pueden operar de manera independiente o cooperativamente (Farrel 2008). La empresa colaborativa se refiere a enfoques donde las empresas buscan construir relaciones a largo plazo mutuamente beneficiosas con todos los grupos de interés y quiere producir valores sustentables para su completo ecosistema de negocios (Tencati y Zsolnai 2009).

Por consiguiente la responsabilidad social de la empresa se reconoce en función de:

- Los trabajadores que se emplean
- Los inversionistas
- Las comunidades en las que opera
- Su actuación ética en los países en los que tiene intereses
- El medio ambiente

La responsabilidad social implica necesariamente principios de sustentabilidad. El desarrollo sustentable de acuerdo con la Comisión Brundtland de la Organización de las Naciones Unidas es aquel que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Esto implica que no sólo se tenga que pensar en el desarrollo de oportunidades de negocios para las regiones marginadas de nuestro país, sino también en qué forma estos negocios deberán involucrarse al desarrollo integral de las comunidades. Es decir cómo podrán por un lado mejorar las condiciones económicas de sus miembros, pero también como habrán de estar inmersas en un marco de desarrollo sostenible que garantice la perdurabilidad de los proyectos, con respecto al medio ambiente, y al crecimiento para futuras generaciones de las condiciones de vida. La importancia de la consideración de la sustentabilidad en los modelos de negocio, no solo radica el reconocimiento de la misma bajo una perspectiva, social y política, sino que también surge de la necesidad de implicar a las comunidades rurales en procesos de reconocimiento e involucramiento en el mejoramiento de la utilización de sus recursos naturales.

Un aspecto adicional que se debe considerar es el compromiso sustentable de la organización como una

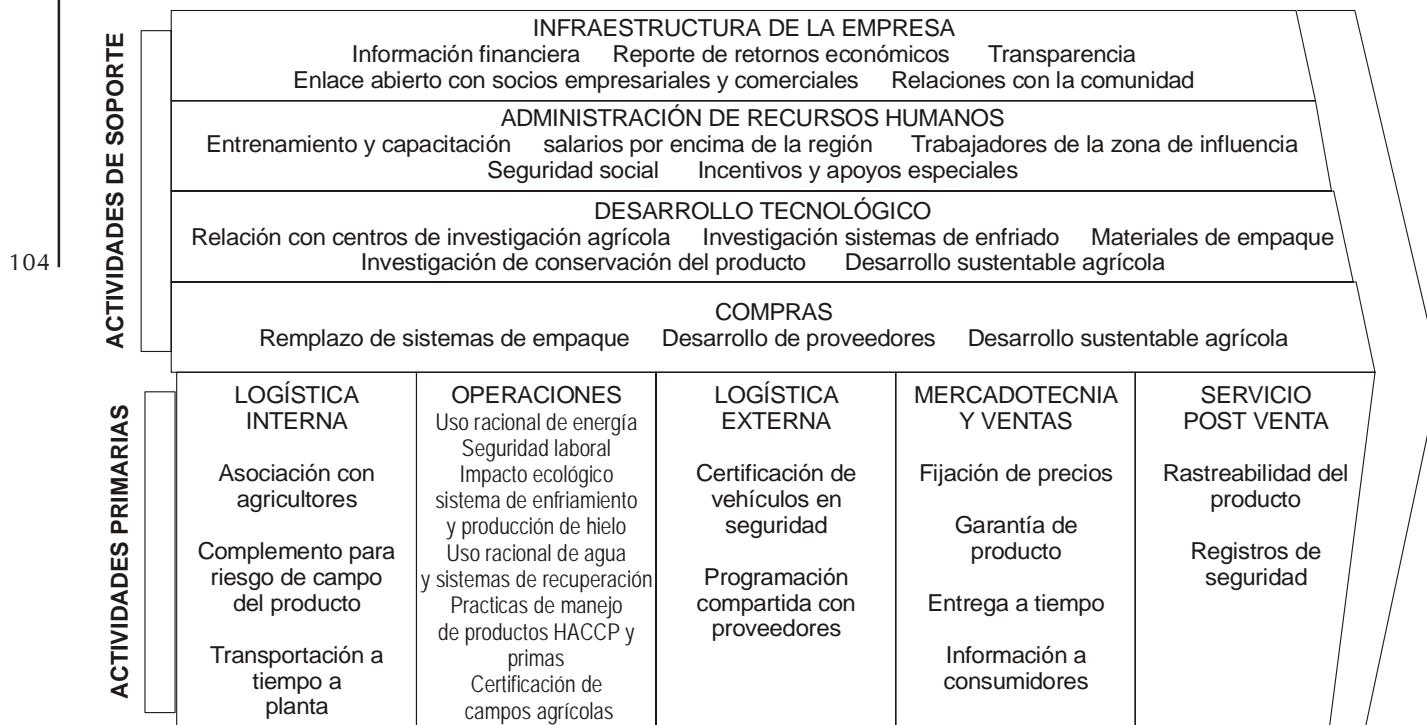
definición en la búsqueda de respuestas a las necesidades colectivas que afrontamos hoy como sociedad. El que una empresa acepte de manera implícita el tema, implica que una parte de sus esfuerzos estarán orientados en tal sentido, y que muchas de sus actividades deberán ser evaluadas en función del impacto que puedan generar en el futuro ambiental. Esto es importante si se reitera la postura de que no necesariamente la discusión de la sustentabilidad está definida en términos empresariales, sino más bien en función de políticas públicas o con problemas graves de contaminación (Hopkins 2009), por lo tanto al establecer este contexto el tema se convierte en una oportunidad que debe ser direccionada por la empresa.

En tal sentido y siguiendo las ideas propuestas por M. Porter (2008) se realizó un análisis de la cadena de valor de Fresh Cooling para evaluar las consecuencias de sus actividades y crear un inventario de problemas y oportunidades que requieren ser investigados, priorizados y analizados, como propone el propio Porter (ver figura 3). Esta sería la agenda de responsabilidad social a seguir por la empresa.

La idea central de la responsabilidad social de la empresa es definida en términos de la posibilidad de que un agricultor sea socio de la operación comercial, por ello como es expresado por sus directivos: *“... si vamos a ganar, ganemos todos, a diferencia de la concepción tradicional de negocios en este sector, donde siempre hemos apremiado al agricultor sin importar las consecuencias. Este modelo permite la posibilidad de que el agricultor obtenga rendimientos donde nunca antes las había obtenido, por ejemplo con precios de mercado más altos cotizados a nivel internacional, o como recientemente ha*

Figura 3

Mapeo de la cadena de valor de la empresa con la responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia basado en Porter (2008)

*ocurrido con la conversión del valor del producto evaluado en dólares pero convertido a pesos. Quizás nuestra visión idealista sea que un agricultor (ejidatario o pequeño propietario) con tan solo una hectárea pueda convertirse en exportador directo, y esto es posible hoy en día en Fresh Cooling gracias a esta asociación"*

## 5. Integración empresarial

Antes se hizo mención a la perspectiva de visualizar a la

empresa bajo una consideración de pequeña empresa, pero poder acceder a condiciones competitivas de empresa grande. La concepción de redes y en su momento de clusters no es una decisión exclusiva de las empresas, por el contrario, los propios gobiernos están realizando esfuerzos en tal sentido para lograr el desarrollo regional tan buscado y poco alcanzado a la fecha. Como indican por ejemplo Capó, Expósito y Masiá (2007): "Para superar los obstáculos estructurales inherentes a la naturaleza de las PYME, diversos gobiernos de países industrializados o en vías de industrialización, han iniciado la creación de

redes locales de producción siguiendo los modelos de mayor éxito, como pueden ser los europeos de la Tercera Italia y Dinamarca". En este sentido este modelo es visionario, ya que recoge una inquietud que aún no ha sido adecuadamente lograda en nuestro país, y que aún más requiere de tiempo para poder consolidarse. Los clusters facilitan otros tipos de colaboración o de asociación entre empresas, ya que la concentración geográfica y el contacto continuo ayudan a establecer relaciones de confianza mutua. La colaboración a través de estructuras organizativas en red es más usual cuando las empresas están localizadas cerca unas de otras, aunque pueden darse redes de empresas alejadas entre ellas. Las redes se pueden dar entre empresas de una cadena de suministro, o entre empresas asociadas. Un cluster se define por la concentración sectorial y geográfica de empresas, la cual debería estimular la generación de economías externas, pero no implica el desarrollo de relaciones de especialización y cooperación entre agentes locales. Mientras que una red no implica necesariamente la proximidad geográfica de las empresas, ya que la cooperación y el aprendizaje colectivo se puede dar aún entre empresas que no estén en la misma localidad (Capó, Expósito, y Masiá 2007; Kosacoff y López 2000; Humphrey y Schmitz 1996).

En el modelo de negocios de FC se establece de manera explícita la integración de la empresa de forma horizontal, pero de manera especial se han iniciado esfuerzos para incorporar asociaciones de empresas en forma vertical, bajo esquemas de red, e inclusive pensando en la posibilidad de un cluster. Actualmente la empresa se ha establecido en red con otras dos empresas que complementan y compiten en su actividad, esa integración

en red le ha permitido mejorar considerablemente su capacidad de negociación con los proveedores de algunos de sus servicios, especialmente con los que se denominan como socios comerciales, dado que el volumen de operación y por consiguiente el monto de operaciones se incrementa de manera significativa al negociar de manera conjunta por las tres empresas. Adicionalmente FC busca reducir la incertidumbre, eficientar su capacidad de planta, generar conocimiento administrativo colectivo, etc. En el corto plazo el crecimiento de la red empresarial se ha fortalecido con la integración de empresas de otras regiones. Aún más, aprovechando el conocimiento organizacional alcanzado, se ha empezado a formalizar transacciones que incluye la integración de otros productos. En la visión de futuro queda abierta la posibilidad de incorporarse a un cluster que promueva al estado como una región generadora de verduras y hortalizas con mayor nivel de tecnificación, y nuevos resultados de valor agregado en los productos.

### 5.1. Asociabilidad

Para efectos de este trabajo utilizamos el término de asociabilidad como la capacidad empresarial de la empresa para establecer esquemas de asociación, aunque el término no existe en el diccionario de la Academia de la Lengua. Bajo este modelo FC basa su éxito no solo en su accionar empresarial, sino en la capacidad para encontrar socios económicos y comerciales que le complementen su actividad, el nivel de asociación debe garantizar al menos las siguientes dimensiones:

**Confianza.** La confianza es la base de cualquier asociación, pero en este caso juega un papel primordial. La



anécdota sobre la cual se basa la confianza tiene que ver con el famoso caso de las fresas, donde el vendedor pone en la parte superior las mejores piezas y en la parte inferior y no visible las fresas podridas. El principio de confianza establece que al ser socios, el único engañado es el que provoca el engaño, dado que el impacto económico pero sobre todo de credibilidad se verá cuando el producto llegue a la cadena de supermercados o al restaurant y detecten producto sin los requerimientos de calidad. El costo económico directo es 500% mayor que haberlo detenido en campo, y el costo de credibilidad es inmedible, quizás se pueda llegar a perder de manera definitiva el mercado y por consiguiente el negocio. Esto no implica que no se establezcan medidas de control de calidad ya que son requisito indispensable, pero indudablemente el mejor control se puede lograr al momento de la cosecha.

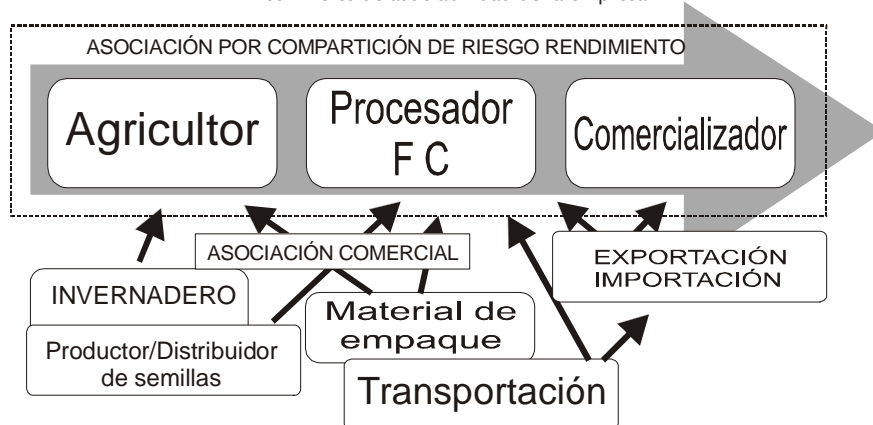
**Lealtad.** En un mundo de los negocios, donde su naturaleza ha sido definida en muchas ocasiones exclusivamente por la rentabilidad, concebir la lealtad como un principio básico puede resultar extraño, y no porque muchas empresas no lo hagan, sino más bien porque lo manifiestan como letra muerta. En este caso la lealtad es el motor que mueve toda la operación, entendiéndola en ambos sentidos.

**Complementabilidad.** La idea detrás de cualquier asociación es buscar establecer complementos. En este caso el esquema es que cada

una de las partes es especialista en su ramo, y que si cada quien es capaz de integrarse a la cadena de valor aportando sus capacidades de una manera superior, el resultado será sinérgico y por consiguiente mucho mejor que el hacerlo de manera individual.

**Trascendencia en el tiempo.** El campo mexicano esta lleno de ejemplos de casos de éxito que de un año a otro se convierten en tremendos fracasos. El principal problema es que no se tiene visión de futuro, las decisiones se toman pensando en el corto plazo, quizás como resultado de los problemas estructurales de nuestra economía. Por ello el esquema de asociación del modelo implica necesariamente una visión a largo plazo, en la cual el agricultor defina más allá de un ciclo agrícola su programa, la planta procesadora pueda rentabilizar las inversiones en equipamiento que requiere un largo plazo de recuperación, que el comercializador obtenga condiciones competitivas que le garanticen la colocación de producto tanto en las altas como en las bajas del mercado.

**Figura 4**  
Los niveles de asociabilidad de la empresa



Fuente: Elaboración propia



## 5.2. Rentabilidad

La visión de negocios establece como requisito indispensable la rentabilidad. Un modelo de negocios que pretenda sustentabilidad y responsabilidad social, debe complementarse necesariamente con la garantía de que podrá perdurar en el tiempo. No se trata que algunos de los aspectos sean mejor que los otros, se trata de que sean requisitos complementarios entre sí. La definición de la empresa, en este sentido, establece que sólo será exitosa en la medida que sus socios agricultores sean exitosos. Esta idea no solo se basa en principios de responsabilidad social, sino en un simple sentido de supervivencia, el que les vaya bien a los agricultores significa necesariamente que le ha ido bien a la empresa y a sus socios, y por consiguiente el negocio podrá perdurar.

Cómo la mayor parte de los negocios de este tipo, la empresa establece contratos con los agricultores para asegurar su programa de producción, sin embargo la diferencia sustancial como modelo de negocios, estriba en el esquema de asociabilidad que se estableció en el punto anterior. La intención de la empresa es lograr que la mayor parte de sus acuerdos se establezcan bajo el primer esquema, pero deja abierta la posibilidad para los otros dos. En términos específicos los tres esquemas de asociación que se incluyen el modelo son:

- **Compartición de riesgo-rentabilidad.** Este es el esquema principal sobre el que se basa el modelo, y en el cual se generan las expectativas de sustentabilidad, responsabilidad social, perdurabilidad y rentabilidad. La idea es bastante simple, el brócoli fresco es un producto estacional que compete en un mercado

internacional, donde confluyen productores de varios países pero donde la competencia principal, para efectos de nuestro caso, se realiza en los Estados Unidos. Los principales competidores son los productores del mismo país (especialmente California y Arizona) y los productores mexicanos (especialmente Guanajuato y Puebla). Por ello el precio final de comercialización es bastante inestable, y con una clara tendencia a la baja cuando se genera la producción pico en los USA, por lo tanto esto hace riesgosa la producción de brócoli cuando no se planea bajo una estrategia de producción continua durante el periodo de exportación (contraria al esquema de exportar solo durante un periodo específico de la temporada). Bajo este esquema, FC establece convenios con agricultores para establecer programas durante cierto tiempo, en donde el acuerdo establece la compartición de las utilidades al 50% y 50% entre ambas partes. Para tal efecto cada una de las partes establece sus compromisos en los siguientes términos:

- o El agricultor aporta a la sociedad, el terreno cultivable para la temporada acordada, la siembra, el desarrollo agrícola del producto incluyendo riego, fertilización y control de plagas, la cosecha del producto, el empaque del mismo y el transporte desde campo a planta.
- o Fresh Cooling aporta el financiamiento de la plántula, el material de empaque, el proceso de enhielado, el proceso logístico para colocar el producto libre a bordo en la frontera americana.
- o El socio comercializador aporta la infraestructura, financiamiento y desarrollo del mercado para

colocar el producto en los USA.

- o Al inicio del convenio se establece un precio de referencia base que le permita al agricultor cubrir sus costos y contar con margen de rendimiento. Este precio base le es pagado al agricultor a los ocho días de haber entregado el producto.
- o Al término de la temporada entre las partes, se realiza un finiquito para determinar el resultado neto de la operación de acuerdo con todo el producto comercializado. En los cinco años que tiene en operación el proyecto, la rentabilidad promedio ha sido del 20% anual, y sólo uno de los años se tuvieron pérdidas acumuladas.

- Precio fijo

Este esquema es mucho más simple y tradicional, ambas partes establecen un acuerdo sobre el precio y programa a seguir, dicho precio es fijo y preestablecido como compromiso para ambas partes, por lo tanto todo el riesgo comercial es asumido por FC, mientras que el agricultor asume el riesgo agrícola.

- Precio de mercado

El tercer esquema, asume simplemente condiciones de mercado, por lo cual el agricultor vende a precio acordado sobre cada operación a FC, y está determina en su momento si el precio es adecuado para la condiciones de mercado, o si simplemente no le conviene y por lo tanto no formaliza la operación.

Un aspecto importante en esta concepción de

rentabilidad, es que la misma se establece y mide, no desde una perspectiva parcial del proceso o vida económica del producto sino bajo la perspectiva general del mismo. Esto es, las tres partes principales intervinientes (los agricultores, la empresa, y el comercializador en su carácter de socios) establecen sus pretensiones de negocios y por tanto de rentabilidad a partir de que se determina el programa agrícola y hasta que se comercializa el producto en el mercado internacional.

## 6. Conclusiones

En el análisis realizado hasta el momento hemos podido identificar aspectos básicos sobre los cuales es posible establecer un modelo de negocios. La intención planteada desde un inicio, implicaba localizar ejemplos en la vida real que pudiesen resultar paradigmáticos desde diversas perspectivas:

**En el ámbito empresarial.** La búsqueda de un desarrollo empresarial que vaya más allá de la visión rentabilista a corto plazo de muchas empresas en la actualidad. El modelo no se pelea con la búsqueda de resultados económicos, al contrario lo establece como requerimiento necesario para garantizar su perdurabilidad. Lo que pretende es ubicar aspectos que van mas allá del económico, como pudiera ser el desarrollo regional, la reducción de la marginación económica de las zonas no urbanas de nuestra sociedad (sin que esto implique que en las mismas no haya marginación), el desarrollo sustentable, el desarrollo humano, etc.

**En el ámbito social.** Buscar que las empresas se conviertan

en líderes de la integración social de sus comunidades, inclusive más allá de sus comunidades directas. Este caso de estudio refleja la responsabilidad social de la empresa bajo un esquema diferenciado y que no necesariamente está reflejado en las condiciones actuales, donde el esquema de responsabilidad social se ha convertido en una certificación por cumplir, creando con ello burocracia organizacional pero poco impacto real (tal como ha ocurrido con las certificaciones de calidad).

**En el ámbito personal.** Buscar que el desarrollo individual no se vea limitado por cuestiones de ubicación geográfica, tipo de región, preparación educativa, etc. Y donde las personas puedan encontrar los medios para mejorar su calidad de vida en proyectos empresariales que los tomen en consideración como individuos, pero con un respeto claro del entorno para su preservación

El estudio permite ratificar la posibilidad de analizar, ratificar, rectificar y evaluar los aspectos considerados en el modelo mediante la evaluación de un caso de estudio empresarial que ha realizado acciones en ese sentido. La tarea en este sentido continúa tratando de encontrar empresas similares o con características adicionales que enriquezcan el modelo. La realidad es que no es fácil localizar empresas que cubran todos los requisitos enlistados al momento, y mucho menos localizar empresas que estén dispuestas a participar con sus experiencias al respecto. Pero en menoscabo de esta reticencia, también es posible decir, que existen organizaciones, comunidades y personas que creen firmemente en las posibilidades que

un modelo de negocios de esta naturaleza puede tener en el futuro, y que están trabajando en este sentido. La experiencia es gratificante cuando se escuchan concepciones de visión, futuro, cooperación, confluencia, desarrollo, etc. cuando se entrevista a ejidatarios con escasa escolaridad, pero con una concepción mucho más clara y firme que ya quisiéramos muchos universitarios tener. O empresarios con una visión claramente capitalista, pero que no se pelea con una concepción socialista, en la cual el futuro es visto como una continuidad del presente, que solo puede ser posible si somos capaces de integrar ambos tiempos, mediante una concepción que respete el entorno en que vivimos en el presente para perdurar hacia el futuro. Esta visión no hace de lado la búsqueda de rentabilidad, sino por el contrario, pretende que la misma sea un aspecto a lograr de manera continuada y no solo temporal, para ellos sus negocios están en su visión de futuro, solo si son capaces de garantizar que en el presente no agoten los recursos a los cuales tienen acceso. Finalmente, existen empresas que han logrado superar las barreras de la temporalidad, la atracción de lo urbano, y la nostalgia por la rentabilidad fácil.

Empresas e individuos que han logrado integrar empresarialmente intereses que en muchas ocasiones han sido considerados como irreconciliables, que han superado su percepción individual para alcanzar una concepción colectiva que les da más riqueza personal. En fin, empresas que pueden ser consideradas como paradigmas para el mundo de los negocios actuales.

## 7. Bibliografía

- Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill, New York, USA.
- Betz, F. (2002), "Strategic business models", *Engineering Management Journal*, Vol. 14 No.1, pp.21-7.
- Braun, P., McRae, P., y Lowe, J. (2005) *Small Business Clustering: Accessing Knowledge through Local Network*, CRIC Cluster conference. *Beyond Cluster- Current Practices & Future Strategies* Ballarat, June 30-July 1.
- Capó, J., Expósito, M. y Masiá, E. (2007) La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global, *Revista eure*, Vol. XXXIII, núm. 98, pp. 119-133, Santiago de Chile.
- Espino, M. Enríquez, S. y Cervantes, A. (2003) *Plan Estratégico de Investigación y Transferencia de Tecnología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial, Cadena Agroalimentaria del Brócoli, etapa V. Oportunidades Estratégicas*. Fundación Guanajuato Produce - ITESM.
- Farrell, J. (2008) *What is the Extended Enterprise?*. Disponible en <http://jpfarrell.blogspot.com/2008/04/extended-enterprise.html>. consultado el 4 de septiembre de 2009,
- Garvare, R. & Isakso, R. (2001) *Sustainable development: extending the scope of business excellence models*, *Measuring Business Excellence*, Volume: 5, Issue: 3, pp. 11 - 15
- Hopkins, M. (2009) *Sustainability, but for Managers*, *MIT Sloan Management Review*, Spring, Vol. 50, Núm. 3.
- Humphrey, J. y H. Schmitz (1996), "The Triple C Approach to Local Industrial Policy", *World Development*, Vol. 24, Núm. 12.
- IBM (2008) *Global CEO Study, The Enterprise of the Future*, consultado en línea 14 de diciembre de 2008, disponible en línea en la dirección <http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/index.shtml>
- Johnson, M., Christensen, C. & Kagermann, H. (2008) *Reinventing Your Business Model*, *Harvard Business Review*, December 2008
- Kosacoff, B; López, A (2000) *Cambios Organizacionales y Tecnológicos en las Pequeñas y Medianas Empresas. Repensando el Estilo de Desarrollo Argentino*. *Revista de la Escuela de Economía y Negocios*. Año II / Nro. 4 – Abril 2000.
- Lange y Fenwick (2008) *Moral commitments to community: mapping social responsibility and its ambiguities among small business owners*, *Social Responsibility Journal*, Vol. 4 Num 1/2 2008, pp. 41-55
- Linares, L.H. (2007) *Brocoli Ficha 32, Programa*

de Desarrollo Económico Sostenible en Centroamérica.

- Malone, T., Weill, P., Lai, R., D'Urso, V., Herman, G., Thomas G. and Woerner, S. (2006) Do Some Business Models Perform Better than Others?, MIT Sloan Research Paper No. 4615-06. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=920667>

- Magretta, J. (2002) Why Business Models Matter, Harvard Business Review, May 2002.

- Mitchell, D. and Coles, C. (2003) The ultimate competitive advantage, secrets of continually developing a more profitable business model, Berrett-Koehle Publishers Inc., San Francisco, USA.

- Mitchell, D. and Bruckner, C. (2003) Building better business models Leader to Leader; Summer 2003; 2003, 29; Consultado en línea via ABI/INFORM Global, pg. 12

- Mitzberg, H. (2009) Rebuilding Companies as Communities, Harvard Business Review, | July–August 2009

- Porter, M. (2009) On Completion, Harvard Business School Press, USA.

- Ruíz, V. (2009) Aumenta cosecha mundial de brócoli y coliflor, Guanajuato a la cabeza en México, Periodico Correo, consultado en línea el 10 de julio de 2009, disponible en <http://www.correo-gto.com.mx/notas.asp?id=105300>

- Shafer, S., Smith, J. and Linder, J. (2005) The Power of Business Models, Business Horizons, Núm 48, pp. 199-207.

- Siap (2009) Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, disponible en <http://www.siap.gob.mx>, consultado el 7 de julio de 2009.

- Tencati y Zsolnai (2009) The Collaborative Enterprise Journal of Business Ethics (2009) 85:367–376