



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



“El cineclub como medio de recreación para personas en condiciones de vulnerabilidad por carencias sociales. Un proyecto de empresa social ubicado en Xonacatlán, Estado de México (2021)”

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE

L I C E N C I A D A E N A D M I N I S T R A C I Ó N

PRESENTA

SANDRA FABIOLA GOMEZ DORANTES

DIRECTORA DE TESIS

DRA. EN A. PATRICIA MERCADO SALGADO

REVISORAS

DRA. EN CEA MARÍA DEL ROCÍO GÓMEZ DÍAZ
LIC. EN C.P. Y A.P. ELIZABETH VILCHIS PÉREZ

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO, NOVIEMBRE 2021

Contenido

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 6 |
| Capitulo I. La empresa social como modelo emergente de negocios..... | 8 |
| 1.1 Definición, características y principios fundamentales de la empresa social. | 8 |
| 1.2 Emprendimiento social..... | 15 |
| 1.2.1 Definición y características..... | 15 |
| 1.2.2 El emprendimiento social en México | 20 |
| 1.3 Impacto de las empresas sociales | 22 |
| 1.4 Casos de empresas sociales..... | 25 |
| Capitulo II. El cineclub como medio de recreación, reflexión y acción | 29 |
| 2.1 Actividades recreativas: características, clasificación y beneficios | 29 |
| 2.2 El cine | 31 |
| 2.2.1 Expresión y lenguaje cinematográfico..... | 31 |
| 2.2.2 Beneficios del cine como actividad recreativa | 33 |
| 2.2.3 La dimensión educativa del cine | 35 |
| 2.3 El cineclub..... | 37 |
| 2.3.1 Definición..... | 37 |
| 2.3.2 Recreación, reflexión y acción en el cine club..... | 39 |
| 2.3.3 Aprovechamiento del tiempo libre en el cineclub | 40 |
| 2.3.4 El cineclub, el cine formativo | 40 |
| 2.4 Programa Institucional del Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE) | 42 |
| Capitulo III. Planteamiento del problema y método de trabajo..... | 45 |
| 3.1 Planteamiento del problema..... | 45 |
| 3.1.1 Descripción del problema..... | 45 |
| 3.1.2 Justificación | 46 |
| 3.1.3 Objetivos: general y específicos | 48 |
| 3.1.4 Pregunta de investigación | 48 |
| 3.2 Método de trabajo | 48 |
| 3.2.1 Tipo y diseño de investigación | 48 |
| 3.2.2 Universo de estudio (población y muestra) | 49 |
| 3.3 Definición y contenido para la elaboración de proyectos socio culturales..... | 50 |
| 3.3.1 La idea de proyecto, que es y para qué sirve | 51 |

| | | |
|---|---|----|
| 3.3.2 | Justificación, requisitos y dificultades en el diseño de proyectos..... | 51 |
| 3.3.3 | Fases para la elaboración de un proyecto socio cultural | 54 |
| 3.4 | La evaluación de proyectos culturales | 54 |
| 3.5 | Modelo CANVAS Social..... | 55 |
| Capitulo IV. | | 58 |
| Plan de negocios y proyecto de inversión para una empresa social: el cineclub en Xonacatlán, Estado de México | | 58 |
| 4.1 | Plan de negocios..... | 58 |
| 4.1.1 | La idea de negocio..... | 58 |
| 4.1.2 | Descripción del servicio | 58 |
| 4.1.3 | Análisis FODA..... | 59 |
| 4.1.4 | Modelo CANVAS para un cineclub como empresa social | 60 |
| Figura 4.2 | Modelo CANVAS <i>Cineclub Atzin</i> | 60 |
| 4.2 | Descripción del segmento de mercado | 61 |
| 4.2.1 | Análisis cuantitativo y cualitativo de la demanda (clientes-consumidores) | 61 |
| 4.2.2 | Análisis cuantitativo y cualitativo de la oferta (competencia) | 61 |
| 4.2.3 | Proyección de ventas (calendario de la estacionalidad de ventas con cantidades estimadas) . | 63 |
| 4.2.4 | Plan de mercadotecnia (estrategias para entrar al mercado)..... | 63 |
| 4.3 | Caracterización del servicio | 64 |
| 4.3.2 | Proceso de operación del servicio (diagrama o mapa simplificado) | 64 |
| 4.3.3 | Diagrama de flujo del servicio para la entrada al cineclub | 65 |
| 4.4 | Producción del servicio..... | 66 |
| 4.4.1 | Determinación de la capacidad de producción (por día, semana y mes) | 66 |
| 4.4.2 | Equipo y mobiliario..... | 67 |
| 4.4.3 | Aprovisionamiento de proyecciones (películas y documentales) y programación de la cartelera | 67 |
| 4.4.4 | Diseño, distribución y ubicación del cineclub | 72 |
| 4.5 | Aspectos administrativos | 73 |
| 4.5.1 | Organización del cineclub..... | 73 |
| 4.5.2 | Estructura organizacional..... | 74 |
| 4.5.2 | Descripción de puestos | 74 |
| 4.6 | Conformación legal..... | 75 |

| | |
|---|----|
| 4.7 Proyecto de inversión..... | 77 |
| 4.7.1 Inversión inicial (pagos pre operativos en activos fijos e intangibles, capital de trabajo) | 77 |
| 4.7.2 Fuentes de financiamiento (montos y costos del financiamiento) | 77 |
| 4.7.3 Estados financieros proforma (flujo efectivo, estado de resultados) | 77 |
| 4.8 Evaluación de impactos y beneficios del proyecto | 78 |
| CONCLUSIONES | 80 |
| BIBLIOGRAFÍA | 82 |
| ANEXO. Descripción de puestos | 87 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| 1.1. El cineclub en Playa del Carmen..... | 27 |
| 1.2. <i>Screenly</i> : la empresa social que va a resucitar a los cines de tu barrio..... | 29 |
| 2.1. Tareas del IMCINE..... | 44 |
| 3.1. Población en pobreza en Xonacatlán (2010-2020)..... | 47 |
| 3.2. Modelo CANVAS Social..... | 57 |
| 4.1. Análisis FODA..... | 58 |
| 4.2. Modelo CANVAS <i>Cineclub Atzin</i> | 60 |
| 4.3. Competencia CineClub..... | 62 |
| 4.4. Proyección de ventas..... | 63 |
| 4.5. Diagrama de operación del servicio..... | 64 |
| 4.6. Diagrama para la entrada al cineclub..... | 65 |
| 4.7. Equipo y mobiliario..... | 67 |
| 4.8. Diseño y distribución de <i>Cineclub Atzin</i> | 72 |
| 4.9. Diseño de la sala de proyección..... | 73 |
| 4.10. Integración de la inversión inicial..... | 77 |
| 4.11. Balance general <i>Cineclub Atzin</i> | 77 |
| 4.12. Estado de resultados <i>Cineclub Atzin</i> | 78 |
| 4.13. Flujo de efectivo <i>Cineclub Atzin</i> | 78 |

INTRODUCCIÓN

La empresa social emerge como estrategia para contribuir al desarrollo de espacios de participación e inclusión activa, pero también como alternativa frente a la crisis del estado de bienestar y a las inequidades generadas por el mercado. La finalidad es rescatar (o reconstruir) una esfera de acción social mediante proyectos sociales para alcanzar una identidad propia, intercambio social, interacción, cooperación y lazos sociales (Burlastegui, 2008).

Una herramienta para llegar a conformar una empresa social es el plan de negocios y el proyecto de inversión a partir del Modelo Canvas Social, pues desde un inicio se proyecta la generación de valor no sólo económico, sino también social y ambiental de la iniciativa de negocio que queremos analizar (Economistas Sin Fronteras, 2014).

Así, este trabajo de tesis tiene como objetivo proponer estrategias de negocios para la creación de un cineclub como mecanismo formativo en el contexto de personas con pobreza moderada y vulnerable por carencias sociales del municipio de Xonacatlán, Estado de México.

El cineclub es una actividad recreativa que al organizarse tiene presente un carácter democrático, reflexivo y participativo, ya que busca educar al público a través del debate horizontal entre los participantes y el acceso a obras que no se encuentran en el círculo comercial. Los cineclubes son espacios constantes en el tiempo que ofrecen la posibilidad de combatir la alienación mediante la discusión de obras audiovisuales, reivindicando el derecho de los públicos a la diversidad cultural y a la educación cinematográfica, como forma de desarrollo de los pueblos (Horta, Inostroza, Pruzzo y Jarpa, 2013).

Esta investigación exploratoria y propositiva, con alcance local, tiene como producto principal el plan de negocios y un estudio financiero, lo que da evidencia de la viabilidad de este proyecto de empresa social cultural.

Lo anterior ha quedado plasmado en cuatro capítulos. En el primero, se aborda a la empresa social como modelo emergente de negocios, incluyendo el emprendimiento social y algunos casos ejemplares. El capítulo segundo está dedicado al tema del cine en general y el funcionamiento del cineclub, en particular. Es, por así decirlo, la materia prima de este proyecto de empresa social cultural. El planteamiento del problema y el método de trabajo, con atención especial en el modelo de negocios Canvas Social, corresponde al capítulo tercero. El último capítulo se conforma de dos bloques (plan de negocios y proyecto de inversión), dando lugar a ocho detalladas secciones: la idea de negocio, el segmento de mercado, la caracterización y producción del servicio, los aspectos administrativos, la inversión inicial requerida, las fuentes de financiamiento y los estados financieros, para cerrar con la evaluación de impactos y beneficios de este proyecto social.

Sin duda, todavía hay camino por andar, pero no en un andar solitario. Debemos estar juntos y fortalecer relaciones entre las comunidades más alejadas de la cabecera municipal de Xonacatlán, con el propio Ayuntamiento y con altruistas interesados en proyectos culturales, sobre todo cuando existen avances sólidos para que el *Cineclub Atzin* alcance su conformación como cooperativa de servicios.

Sandra Fabiola
Noviembre 2021

Capítulo I. La empresa social como modelo emergente de negocios

El principal propósito de la empresa social es ponerle fin a un problema social. Además, es un negocio porque tiene que ser auto sostenible, es decir, producir suficiente ingreso para cubrir sus propios costos. La empresa social es descrita como una compañía sin pérdidas ni dividendos dedicada a alcanzar un objetivo social. A futuro, pudiera ser que parte del dinero del gobierno que tradicionalmente se gasta en programas sociales se destine a empresas sociales (Yunus, 2010).

La empresa social busca responder a necesidades sociales no resueltas y crear valor social, por lo que es importante tener en cuenta la motivación del emprendedor social, la actividad e impacto social, el modelo de negocio, la distribución de beneficios, el capital social, el diseño organizativo y, desde luego, la percepción de la comunidad (Agencia Vasca de la Innovación, 2011).

1.1 Definición, características y principios fundamentales de la empresa social.

Las crisis financieras llegan a dar la impresión de que una vez resueltas terminan todos los problemas: la economía vuelve a crecer y regresa pronta y cómodamente el lucro a los negocios como siempre han sido. Sin embargo, ésta es una de las muchas crisis que amenazan a la humanidad, pues en paralelo también se está sufriendo de crisis global de alimentos, la energética, la medioambiental, la atención a la salud y la social (Yunus, 2010).

Ante ello, surge la empresa social como aquella organización privada no lucrativa que proporciona bienes y servicios directamente relacionados con su misión explícita de beneficio a la comunidad. Se basa en una dinámica colectiva que implica a los diferentes órganos de gobierno; son entidades autónomas y soportan los riesgos relacionados con su actividad económica (Millán y Marcuello, 2012).

La empresa social es presentada como una de las estrategias para contribuir al desarrollo de espacios de participación e inclusión activa. Es considerada tanto una

alternativa organizacional como una estrategia de producción de fuentes de trabajo. Comienza a expandirse como alternativa frente a la crisis del estado de bienestar y a las inequidades generadas por el mercado. Este desafío parte de un mundo asociativo: rescatar una esfera de acción social en la que pueda definir claramente el proyecto social que se requiere alcanzar con una identidad propia convirtiéndose en un medio para producir socialización, crear y multiplicar el intercambio social, generar interacción, fomentar cooperación y lazos sociales (Burlastegui, 2008).

La empresa social tiene un impacto social y genera un beneficio para sus propietarios, que operan en el mercado a través de la producción de bienes y servicios de un modo emprendedor e innovador, que utiliza sus excedentes para alcanzar objetivos sociales y que es gestionada de un modo responsable y transparente, involucrando a los trabajadores, clientes y grupos de interés afectados por su actividad (Casani, Lizcano y Fernández, 2011).

Para Defourny y Nyssens (2012), la empresa social distingue criterios económicos y criterios sociales. Entre los primeros están: una actividad continua de producción de bienes y/o venta de servicios, alto grado de autonomía, nivel significativo de riesgo económico y trabajo remunerado. Entre los criterios de la dimensión social destaca el objetivo explícito de beneficiar a la comunidad y de mejorar la calidad de vida (satisfacción de las necesidades materiales y no materiales del ser humano), una iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos, el poder de decisión no basado en la propiedad del capital, el carácter participativo que involucra distintas partes afectadas por la actividad, así como la distribución de beneficios limitada.

Para Alvarado, García y Agafonow (2015) las empresas sociales:

- a) Son agentes económicos productores de bienes y servicios (frecuentemente de interés general), con un importante concepto de innovación social¹

¹Nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público, o en producir los cambios de comportamiento para resolver los retos de la sociedad, al capacitar a la ciudadanía para generar nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración (Vega, 2017).

- b) Su modo de organización o régimen de propiedad está basado en principios democráticos o participativos orientados a la justicia social.
- c) Actúan como entidades independientes, con una importante participación y codecisión, gobernanza y democracia.
- d) A menudo proceden o están asociadas con organizaciones de la sociedad civil.
- e) Operan esencialmente sin ánimo de lucro, reinvertiendo principalmente sus excedentes en lugar de distribuirlos a accionistas privados o dueños.
- f) Adquieren múltiples formas jurídicas o modelos, incluidas cooperativas, mutualidades, asociaciones de voluntarios, fundaciones, empresas con o sin ánimo de lucro; a veces cambiando de forma en función de sus necesidades.

Los principios fundamentales que constituyen la esencia de la empresa social y que todas las iniciativas presentan en mayor o menor medida, comparten como principal desafío lo subjetivo y cualitativo de los principios, por lo tanto, difícilmente cuantificables y sujetos a interpretaciones. Los cuatro principios que capturan la esencia de las empresas sociales son (Bergamín, 2015):

- El propósito fundamental de la empresa social es de carácter social y busca resolver o aportar una problemática social. Tienen una doble misión: alcanzar una sostenibilidad económica y cumplir un objetivo social. El lucro económico no es un fin en sí mismo, pues la generación de ingresos es un medio para conseguir su principal misión.
- La empresa social persigue su misión a través de la generación de ingresos por la provisión de productos y/o servicios en un mercado. Las actividades que llevan a cabo las empresas sociales y que generan valor social pueden ser de diferente naturaleza, acceso a productos y servicios (bienes de consumo, agua, crédito, educación), comercio justo, prestación de servicios sociales, salud, cultura, provisión de empleo, protección medioambiental, cuidado de aportes externos de recursos económicos (donaciones) y humanos (trabajadores voluntarios).
- La empresa social tiene vocación de sostenibilidad y autonomía, es decir, es una entidad formal con autonomía de gestión que genera empleo y los ingresos

necesarios para cubrir sus costos. En algunas ocasiones recurren a aportaciones de trabajo voluntario porque su estructura de costos no permite incorporar a un mayor número de asalariados. Aunque puedan apoyarse en voluntarios, las empresas sociales no basan su funcionamiento exclusivamente en ellos y siempre existe una fuerza laboral contratada. Por este motivo, algunas empresas sociales combinan sus ingresos propios con otras fuentes económicas no comerciales para financiar su actividad.

- Los excedentes y la riqueza generada están destinados, en una parte significativa, a la generación de valor social de acuerdo a la misión de la empresa social. La generación de beneficios es un medio para conseguir un fin social, lo cual actúa como garantía de la prioridad de los objetivos sociales frente a la maximización de beneficios de inversores y propietarios. Los dos mecanismos para destinar los excedentes y riqueza de un bien social son la inclusión de los colectivos beneficiarios en la propiedad de la empresa y la reinversión de una parte de los beneficios en la propia organización.

Además de lo anterior y con carácter normativo, la Ley de la Economía Social y Solidaria (LESS, 2019) señala en el artículo noveno que los organismos del sector social tomarán en cuenta en su organización interna los principios de: autonomía e independencia del ámbito político y religioso; régimen democrático participativo; forma autogestionaria de trabajo; y el interés por la comunidad. Para ello, su actuación estará enmarcada en los valores de ayuda mutua, democracia, equidad, honestidad, igualdad, justicia, pluralidad y responsabilidad compartida acompañada de solidaridad, subsidiaridad, confianza, autogestión e inclusión social (artículo décimo).

Para ejemplificar la definición, características y principios de la empresa social, a continuación, se presentan dos casos: el seguro clínico para pepenadores de basura en Málaga, Indonesia y Vía Educativa dedicada a la formación de ciudadanos en el campo de la calidad de vida en México.

El *Garbage Clinical Insurance* (GCI, 2021) es un programa de micro seguro de salud que utiliza desechos reciclables como recursos financieros. Con este programa, la

comunidad puede pagar los servicios clínicos utilizando la basura como pago de un plan de seguro. Se dirige principalmente a los recolectores de residuos y alienta a la comunidad a movilizar sus propios recursos no utilizados para mejorar su acceso a los servicios de salud.

Las personas con bajos ingresos recolectan basura de las calles y la llevan a GCI. El desecho se pesa, separa y valora. Al individuo se le paga en forma de un seguro médico de salud: por tan sólo 0.66 euros al mes, un individuo tiene acceso a atención médica, rehabilitación, tratamiento básico gratuito, asesoramiento en la clínica y controles de laboratorio.

La basura separada se vende a las empresas de residuos y recolectores, los desechos orgánicos se utilizan para la alimentación animal, los desechos inorgánicos se pueden convertir en reciclaje y luego se venden por una mayor cantidad. Ese dinero se utiliza para financiar la atención médica del individuo y mejora su acceso al tratamiento médico y la calidad del programa de salud pública con respecto al bienestar promocional, preventivo, curativo y de rehabilitación.

Indonesia tiene una población de aproximadamente 251 millones de personas con casi la mitad de población sobreviviendo con menos de 2 USD al día y 60% sin cobertura de salud. Con una producción de basura de 200,000 toneladas por día, Indonesia se ubica como el segundo mayor generador de desechos plásticos a nivel mundial. Los residentes deben pagar una tarifa al gobierno por la eliminación de basura; sin embargo, la mala gestión de los servicios municipales de desechos se ha relacionado con muertes prematuras y enfermedades crónicas debidas a la basura que se encuentra ahí.

La idea, operación y consolidación de esta experiencia, es la *Technology Exchange Lab* (TEL), organización internacional sin fines de lucro fundada en 2009 por dos ex alumnos de la Escuela de Administración MIT Sloan, quienes identificaron una brecha entre las soluciones tecnológicas existentes para los problemas de la pobreza, empresarios locales, comunidades en desarrollo que carecen del tiempo, la experiencia

para identificar, evaluar y adquirir soluciones adecuadas. TEL cierra esa brecha al empoderar a las comunidades de última milla con información procesable y la libertad de elegir las soluciones que mejor se adapten a sus necesidades; aprovecha la creatividad de innovadores, socios e investigadores y voluntarios. TEL cuenta con una plataforma actualizada, seleccionada y accesible a nivel mundial para proponer, descubrir y obtener soluciones tecnológicas prácticas para el mundo en desarrollo. Se dedica a sacar a las comunidades de la pobreza impulsando la adopción de soluciones innovadoras, rentables y sostenibles que mejoran las vidas de los miembros de la sociedad menos favorecidos económicamente en todo el mundo.

Vía educación (2021) es una organización de la sociedad civil mexicana que apoya la construcción de una educación más relevante que permite construir una sociedad más democrática e incluyente; desarrolla el potencial que tiene cada persona como agente de cambio. Es una organización sin fines de lucro que forma a ciudadanos mediante estrategias educativas, conocimientos y habilidades para mejorar su calidad de vida. El objetivo de esta empresa social es que cada comunidad atendida desarrolle las capacidades suficientes, se organice y resuelva sus necesidades.

La calidad educativa implementa estrategias educativas innovadoras y modelos de intervención con una perspectiva sistémica para ampliar las oportunidades de vida de los niños y niñas de escuelas públicas en comunidades vulnerables.

Vía educación brinda consultoría, desarrolla estrategias u opera iniciativas de responsabilidad social para las empresas comprometidas en mejorar la calidad de vida de sus colaboradores o de su entorno social. Entre los programas educativos y comunitarios que imparten están:

- Renovación de la cultura escolar: Es un programa para comunidades escolares que apoya la calidad de la educación, renovando su cultura en torno a la gestión escolar, el desempeño docente, la convivencia en la escuela y la participación de la comunidad. Para ello, se trabaja en cuatro ejes: la gestión educativa para cumplir la visión de la escuela, el desempeño docente para fortalecer el trabajo de los

maestros, la participación social para incluir a los familiares en las actividades de la escuela y el clima escolar para crear el mejor ambiente de aprendizaje.

- Comunidades de aprendizaje: Su objetivo es alcanzar una educación de éxito para todos los alumnos de las escuelas atendidas a través del aprendizaje dialógico, la convivencia y participación de la comunidad, eficiencia, equidad y cohesión social. Además, la escuela y la comunidad comienzan un proceso de definición de metas para hacer realidad la escuela de sus sueños, estas actuaciones producen un ambiente de apoyo para un mejor aprendizaje
- Comunidad conectada: Un nuevo paradigma sobre la función de las bibliotecas, revitaliza la función de estos espacios públicos para reducir la brecha digital de las comunidades y facilitar el desarrollo de competencias básicas para la organización comunitaria. Una estrategia es el fomento de interconexiones entre bibliotecas, donde los bibliotecarios comparten mejores prácticas para brindar experiencias más enriquecedoras a sus usuarios.
- Jóvenes a tiempo: Jóvenes de escuelas secundarias públicas participan en este programa extracurricular, recibiendo formación semanal para desarrollar habilidades de liderazgo y organización comunitaria para generar proyectos para la mejora de su entorno.
- Red sumarse iniciativa 2.0: Mejorar la calidad de vida a través de la participación ciudadana, esta iniciativa atiende a habitantes en comunidades vulnerables empoderándolos con capacidades que además fortalecen sus relaciones de confianza. El programa promueve un modelo de colaboración multisectorial entre empresas, universidades, agencias de gobierno y organizaciones de la sociedad civil, permite a los ciudadanos desarrollar proyectos para mejorar el entorno comunitario. Además, tiene como eje transversal la prevención social de la violencia y la delincuencia, focalizada en jóvenes, que mejora la percepción de seguridad en sus comunidades.

1.2 Emprendimiento social

1.2.1 Definición y características

El emprendimiento social es el proceso educativo y la actitud ciudadana para solucionar problemas del entorno o mejorar la calidad de vida de un grupo de personas. Su consecuencia es el desarrollo de las distintas expresiones de emprendimiento social, dado por la capacidad de una sociedad de afrontar sus situaciones problemáticas y de promover pautas de mejoramiento para el bienestar social (Pérez, Jiménez y Gómez, 2017).

El emprendimiento social es la persecución de recursos y oportunidades innovadoras para el plan estratégico de alcanzar una mejora en las condiciones sociales. Puede ser llevado a cabo por entidades no lucrativas, entidades lucrativas y del sector público quienes realizan acciones donde el elemento clave es el valor social teniendo en cuenta que dichas acciones son proyectos realizados por personas con una perspectiva de continuidad y cumplen su misión social (Pedraza y Acosta, 2017).

El emprendimiento social es una actividad con un significativo componente social y dimensión colectiva, donde la comunidad es el eje del mismo, para lo cual se apoya en estrategias y habilidades empresariales. Su característica central es la participación de las comunidades como sujetos de su propio cambio, en donde las iniciativas surgen de la identificación de oportunidades, las cuales son concertadas y administradas por agentes de cambio externos o internos. De aquí que el emprendimiento social tenga implícito lo siguiente (Franco, 2016):

- Un agente de cambio trabaja al interior de las comunidades identificando sus necesidades y aprendiendo de ellas.
- El surgimiento de la iniciativa social, producto de aprendizajes colectivos, da origen a la misión social que incluye una propuesta de valor para la comunidad y permite una transformación o cambio social, que se traduce en valor social.
- Requiere de un proceso de gestión, lo cual supone el desarrollo de habilidades administrativas y financieras. Las capacidades financieras se orientan hacia la

consecución de fondos que aporten valor económico para que las comunidades alcancen sus resultados.

- Requiere de un proceso que busca la sostenibilidad como una consecuencia de la gestión y del desarrollo adecuado para la propuesta de valor, que permite el logro de las metas sociales y el flujo de recursos necesarios para que el proceso sea posible y hacer énfasis en las dinámicas sociales que permiten alcanzar mejoras en la calidad de vida de las comunidades, así como en sus niveles de autonomía.

Dependiendo del grupo social que lo realice y de las condiciones en donde se ubique, el emprendimiento social tiene cuatro características (Martínez y Rodríguez, 2013):

- Destrucción creativa: la generación de productos o servicios innovadores destruye a los que están en el mercado.
- Creación de valor: el traspaso de recursos económicos de un área de baja productividad a una de alta y mayor rendimiento.
- Identificación de oportunidades que los cambios brindan.
- Ingenio: la capacidad de aprovechar oportunidades y afrontar los retos que conlleva la falta de recursos para llevarlos a cabo.

Los emprendedores sociales se enfocan en la innovación y transformación social hacia varios campos incluyendo educación, salud, medio ambiente y desarrollo empresarial. Persiguen aliviar la pobreza, innovar y superar las prácticas tradicionales. Un emprendedor social, igual que el emprendedor clásico o tradicional, contribuye a la construcción de organizaciones sólidas y sostenibles. El emprendedor social aplica acercamientos prácticos, innovadores y sostenibles que benefician a la sociedad en general, con énfasis en los pobres y marginados (Pérez, Jiménez y Gómez, 2017).

A continuación, se presentan tres ejemplos de emprendedores sociales: Bill Drayton, Scott Harrison y Margarita Albors.

Bill Drayton. Fundó hace 30 años la ONG Ashoka, red que aglutina a emprendedores sociales en todo el mundo. Ashoka es una organización mundial que apoya a

innovadores sociales y ayuda a convertir innovaciones locales en soluciones globales. Ashoka es una comunidad de casi 3000 emprendedores sociales innovadores de 70 países que impulsa las ideas más importantes e innovadoras de transformación social. Apoya a los emprendedores sociales a poner en marcha sus innovaciones, a extenderlas por el mundo y a colaborar entre ellos para conseguir el mayor impacto social posible. Estos apoyos incluyen a emprendedores sociales que trabajan por la integración de inmigrantes, la protección de bosques, el emprendimiento juvenil, la recuperación de las personas que han sufrido abusos, la promoción de un ocio inclusivo de las personas con discapacidad intelectual, entre otros (Haro-Pastor, 2019).

Desde joven Bill Drayton ha sido un gran emprendedor social, durante su época de estudiante en Harvard, Oxford y Yale crearon varias organizaciones sociales, empezó su carrera en la consultora McKinsey y trabajó, en la Agencia de Protección del Medio Ambiente de los Estados Unidos, proyectos de reducción de emisiones contaminantes (que fueron la base del protocolo de Kyoto). En 1981 fundó Ashoka y en la actualidad, es Presidente y CEO de Ashoka. También preside *Youth Venture*, *Community Greens* y *Get America Working*. Ha recibido numerosos premios y galardones a lo largo de su carrera, entre otros en 2005 fue elegido uno de los 25 líderes estadounidenses más importantes por US News & World y el Centro de Liderazgo Público de la Universidad de Harvard; el Premio de la Fundación Goi para la Paz y el Premio Essl por su trabajo creando y por la construcción del campo del emprendimiento social (Haro-Pastor, 2019).

Scott Harrison. Un joven emprendedor que cambió las calles neoyorquinas por la sabana africana. Su función es promover eventos, contactar a influenciadores y lograr que las marcas vean a su público objetivo a través de activaciones sociales. Realizó un programa para voluntarios y África formó parte de una organización dedicada a llevar salud a las comunidades más remotas y marginadas del continente. Harrison ensambló un equipo de trabajo, convenció a inversionistas y se enfocó en crear *Charity: Water* para agilizar el acceso al vital líquido a más de 663 millones de personas (The Monopolitan, 2006).

Scott Harrison ha ayudado a llevar agua potable limpia a millones de personas en todo el mundo, es fundador y director ejecutivo de *Charity: Water*, una de las organizaciones filantrópicas más conocidas del mundo, comparte su enfoque para administrar una organización sin fines de lucro, desde la innovación hasta la estrategia y las asociaciones.

Scott Harrison pasó casi diez años como promotor de clubes nocturnos en la ciudad de Nueva York, cuando tenía 28 años trabajó un año como reportero gráfico voluntario a bordo de un barco hospital frente a la costa de Liberia, África Occidental. Durante ese tiempo fue testigo de niveles extremos de pobreza y enfermedad, comprendió que muchas de las infecciones y enfermedades que necesitaban tratamiento se transmitían por el agua. Con una nueva comprensión de la importancia del agua potable limpia, Harrison regresa a la ciudad de Nueva York en 2006 y estableció un pequeño equipo para desarrollar una organización sin fines de lucro dedicada a esta causa.

Scott Harrison, con la ayuda de más de un millón de donantes en todo el mundo, fundó *Charity: Water*. Ha recaudado más de \$496 millones y ha financiado casi 59 000 proyectos de agua en 29 países. Cuando se completen esos proyectos proporcionarán agua potable limpia y segura a más de 11,6 millones de personas. También ha sido reconocido en la lista de la Revista *Fortune* de 40, *Under 40*, *Forbes Impact 30* y *Fast Company's 100, Most Creative People in Business*, donde obtuvo el puesto número 10, actualmente es un líder global joven del Foro Económico Mundial y autor del libro más vendido del *New York Times Thirst (Speakers' Spotlight, 2021)*.

Margarita Albors. Es filántropa, emprendedora e inversora con experiencia en inversión de impacto y emprendimiento e innovación social. Es presidenta de *Social Nest Foundation*, donde está dedicando su energía y pasión a construir "Fi" una red de líderes en inversión de impacto e inversión sostenible, inspirando, educando y conectando a inversores privados e institucionales, asesores financieros y filántropos que quieren alinear su capital con sus valores para generar un impacto positivo a través de su inversión en Europa y países emergentes. La fundación desarrolla programas globales de emprendimiento para startups de impacto social y ambiental.

Margarita Albors está involucrada en numerosas organizaciones y fundaciones, es miembro de *The Impact*, la comunidad global de miembros de *Families Offices* comprometidos con alinear sus activos con sus valores, patrona de la Fundación Cañada Blanch y Responsable *Leader* de *BMW Foundation Herbert Quandt* (El Referente, 2021).

Los emprendimientos sociales tienen cualidades esenciales con fines sociales, éticos, ambientales y financieros, lo que distingue su forma de accionar y contribuir a resolver un problema social en una comunidad. Algunos tipos de emprendimientos sociales son (Comunicaciones Socialab, 2019):

- Emprendimiento profesional. Son expertos que dedican sus conocimientos y capacidades a la resolución de una carencia o problemática en una comunidad; pueden ser parte de un emprendimiento propio de una organización o de un proyecto privado.
- Emprendimiento de concienciación. Está formado por personas con ideales muy firmes, quienes buscan convencer y persuadir a los demás de sus argumentos para que cambien una determinada conducta o estilo de vida.
- Emprendimiento social que nace de un privado. Se dedica a hacer un bien de modo directo a la sociedad, pero no necesariamente sus empleados o clientes deben compartirlo, ellos son simplemente actores secundarios del proceso, ya que podrían incluso no estar de acuerdo o no interesarse por la acción social que sus empleadores promueven.
- Emprendimiento dependiente de un modelo corporativo. La finalidad es la ganancia económica, mientras que el fin social se cumple a través de la colaboración con una segunda parte involucrada en el proceso; algo cercano a la responsabilidad social corporativa.

1.2.2 El emprendimiento social en México

El emprendimiento tradicional en México se ha caracterizado por un crecimiento en los últimos años. En 2016, de acuerdo con el Índice de Competitividad, se ubicó en el puesto 57 de 142 países, por mejoras en los negocios, el impulso a la innovación y la eficiencia de los mercados financieros. El *Global Entrepreneurship Monitor* indica que México se ha caracterizado porque su economía está basada en la manufactura y la eficiencia. Esto repercute en que la mayoría de los emprendedores son impulsados por las oportunidades que observan en el contexto más que por necesidad y, en consecuencia, dejan de lado la oportunidad de innovar (Pedraza y Acosta, 2017).

En nuestro país, el panorama se considera favorable para el desarrollo de emprendimientos sociales, mismos que tienen su respaldo en la Ley de la Economía Social y Solidaria, cuyo objeto es “establecer los mecanismos para fomentar el desarrollo, fortalecimiento y visibilidad de la actividad económica del Sector Social de la Economía” (2019). Dicho sector agrupa toda forma de organización orientada a la producción, comercialización y consumo de bienes caracterizada por formas de propiedad social y gestión colectiva con el fin de generar bienestar para las comunidades y para quienes las integran (Pedraza y Acosta, 2017).

Con la finalidad de establecer el panorama del emprendimiento social, mediante el Mapa de Soluciones de Economía del Sector Social, se detectan iniciativas que dan seguimiento a las aportaciones de las empresas sociales. Asimismo, estadísticas del Observatorio del Sector Social de la Economía, muestran que estados como Guerrero y Oaxaca en el 2013, obtuvieron la mayor cantidad de apoyos para empresas y emprendedores sociales (Pedraza y Acosta, 2017).

A partir de 2020, los Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria (NODESS) son la estrategia del INAES que ayudan al cumplimiento de objetivos del Programa de Fomento a la Economía Social al generar la integración de una red de alianzas territoriales conformadas por al menos tres actores diferentes: instituciones académicas, gobiernos locales y Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE). El objetivo

de los NODESS es desarrollar ecosistemas de economía social y solidaria en sus territorios, a través de los cuales se propongan, diseñen e implementen soluciones territoriales a necesidades colectivas, siempre acompañadas del emprendedor social, (INAES, 2020).

Entre las fortalezas que presenta México para el emprendimiento social están: el tamaño del territorio; la oferta de creación de productos de todo tipo (sobre todo agrícolas y ganaderos), lo que ayuda a las comunidades más desfavorecidas; y la colaboración entre universidades, administraciones públicas, empresas sociales y organizaciones no gubernamentales. Hay debilidades que deben atenderse, como la falta de desarrollo de capital de riesgo, la carencia de habilidades gerenciales y técnicas de los emprendedores, la falta de reconocimiento a su actividad y, en ocasiones, la falta de sustentabilidad de los proyectos (El empresario, 2018).

Entre los casos de éxito de emprendimiento social en México, para generar un cambio en el entorno y perseguir un bien común a toda la sociedad, destacan (Del Cerro, 2018):

- *Illuméxico*: Es considerado como el mayor proveedor de energía solar autónoma de México y fortalece el modelo para comprobar que es posible alcanzar el crecimiento con impacto. Se ha logrado llegar a las viviendas de miles de familias y se está expandiendo la presencia de esta empresa social para alcanzar a los lugares más remotos del país y transformar la vida de millones de niños, jóvenes y adultos mayores.
- *My Coffee Box*: Es una empresa chiapaneca de café orgánico que envía la experiencia de un café al hogar u oficina. Por medio de un modelo de suscripción, se conecta a los campesinos productores de café de Chiapas con los consumidores finales, permitiéndoles recibir ingresos más justos por un producto de calidad. Los pequeños productores están acostumbrados a vender sus cafés como materia prima a todo el mundo, exportando la mayoría de su producción, pero a un precio condicionado por la Bolsa de Valores y no por sus esfuerzos diarios. Sin embargo, *My Coffee Box* vende café con certificaciones de

orgánico y comercio justo, para lo cual es importante apoyar a los productos locales y conocer los excelentes cafés orgánicos que siempre se exportan.

- FINAE: es una institución financiera que otorga créditos educativos a jóvenes mexicanos, quienes quieren estudiar una licenciatura o posgrado en alguna de las universidades con convenio dentro de la República Mexicana. Se han diseñado productos de créditos educativos adecuados a las necesidades del mercado, buscando generar un impacto social con rentabilidad en México. FINAE tiene un gran compromiso con la sociedad mexicana: mantenerse como líderes en el mercado del financiamiento universitario, alianzas estratégicas, reconocimiento internacional de organizaciones y el apoyo de instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo.

1.3 Impacto de las empresas sociales

El impacto se entiende como el cambio positivo o negativo que resulta de la puesta en marcha de un conjunto de servicios o actividades en un determinado contexto social y ambiental; generalmente se mide en el largo plazo. Medir el impacto significa utilizar métricas para poner un valor a lo que un emprendimiento social está alcanzando en función de los objetivos que se ha planteado. Para poder medir el impacto, es esencial identificar objetivos y establecer indicadores que permitan a los colaboradores y ejecutivos del emprendimiento establecer el grado de avance conseguido en la consecución de un objetivo. En un emprendimiento social se puede medir una parte o el conjunto de las actividades, dependiendo de la finalidad de la medición. Es posible medir el impacto de un proyecto, de un conjunto de proyectos, de un programa, de un departamento o de todo el emprendimiento, dependiendo de la complejidad del mismo (Robin, 2012).

El impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa y cualitativa del cambio en el problema de la población objetivo, como resultado de la entrega de productos, bienes o servicios. El impacto es la consecuencia de los efectos de un proyecto y para una medición asertiva es importante identificar los indicadores utilizados

que permiten monitorizar los cambios deseados por la acción implementada a medio y largo plazo (Robin, 2012).

En la práctica de la medición del impacto social, lo más frecuente es aplicar algunas baterías de indicadores individuales, elaborar informes de balance social, auditoría social y evaluación del impacto. Una alternativa más es aprovechar y tropicalizar indicadores de Responsabilidad Social Corporativa utilizados por la empresa tradicional, con la finalidad de evaluar, de manera integral, el impacto social de las empresas y de las organizaciones (Díaz, Marcuello y Marcuello, 2012).

Los indicadores sociales juegan un papel positivo en el desarrollo de sistemas de evaluación del impacto de emprendimientos sociales, ya que (Del Cioppo y Bello, 2018):

- Defienden la adopción de un sistema de evaluación por parte de las organizaciones sociales, que muchas veces no lo habían desarrollado por sí solas.
- Acentúan el enfoque de los sistemas de medición en el impacto real del emprendimiento y no en los resultados, que se tendían a privilegiar porque son más fáciles de medir.

Cualquier indicador que se establezca, ya sea para reflejar un resultado o un impacto, tiene que ser SMART (por sus siglas en inglés) (Robin, 2012):

- **Specific:** Específico (S)
- **Measurable:** Medible (M)
- **Achievable:** Posible de lograr (A)
- **Realistic:** Realista (R)
- **Time-bound:** Enmarcado en un determinado periodo de tiempo (T)

Se establecen siete criterios para la construcción de un “buen” indicador de impacto social (Robin, 2012):

- a. Directo. El indicador debe estar lo más próximo posible al resultado que pretende medir. El error más frecuente es asociar un indicador de resultado a un impacto.

- b. **Objetivo.** Significa que no hay ambigüedad sobre lo que está siendo medido, es decir, que existe un consenso general sobre la interpretación de los resultados. Un indicador tiene que ser unidimensional, debe medir un fenómeno a la vez.
- c. **Adecuado.** Cuanto más complejo es el resultado, más indicadores serán necesarios para medirlo. Los indicadores utilizados para medir el resultado son más numerosos que los que sirven para medir el impacto, ya que el impacto será el resultado de este conjunto de actividades.
- d. **Cuantitativo** (siempre que sea posible). Son numéricos (números, porcentajes, ratios, toneladas, kilómetros, etc), mientras que indicadores cualitativos resultan de la observación y son más descriptivos (por ejemplo, una opinión de expertos).
- e. **Desagregado** (siempre que sea relevante). El desglose puede ser por categoría de actores clave, por sexo, por edad, por localidad o cualquier otra dimensión considerada importante para la gestión estratégica del emprendimiento.
- f. **Práctico.** En la medida en que puede obtenerse en un tiempo y costo apropiados. Necesita datos que pueden ser recogidos regularmente para poder tomar decisiones apropiadas. Algunos indicadores de impacto reflejan cambios que operan en el largo plazo y no podrán ser colectados regularmente.
- g. **Fiable.** Es necesario que existan suficientes datos de calidad para apoyar o construir el indicador escogido.

Lograr avances en la evaluación del impacto social de las empresas sociales constituye un elemento clave en un doble sentido: a) para mejorar las iniciativas dirigidas a la promoción de las empresas sociales en aras de la búsqueda de la eficiencia y eficacia social y económica; b) para ofrecer a los diversos partícipes (usuarios, responsables políticos, financiadores, gestores, colaboradores y promotores) mecanismos adecuados de evaluación del cumplimiento de los objetivos sociales, medioambientales, contribución a la cohesión social y a la reducción de los desequilibrios geográficos entre países y regiones (Díaz, Marcuello y Marcuello, 2012).

1.4 Casos de empresas sociales

De acuerdo con Curto-Grau (2012), son tres las características que las empresas sociales poseen en mayor o menor medida: prominencia de un fin social (o medioambiental) frente al fin económico; dependencia de los ingresos generados y contribución de éstos al total de ingresos de la organización; y presencia de innovación. En función de la relevancia que tengan estos factores, se pueden identificar cuatro tipos de empresas sociales:

- a. Organización no gubernamental tradicional: el objetivo social/medioambiental es el único o principal y tiene el estatus de organización sin ánimo de lucro.
- b. Empresa social sin ánimo de lucro: el objetivo social/medioambiental es el único o principal; tiene estatus de organización sin ánimo de lucro y es innovadora en sus proyectos.
- c. Empresa social híbrida: el objetivo social/medioambiental es el único u ocupa una posición muy importante y existe una estrategia de generación de ingresos que está integrada o es complementaria a la misión de la organización.
- d. Empresa social con ánimo de lucro: el objetivo social/medioambiental ocupa una posición importante pero no tiene por qué ser el único y existe una estrategia clara de generación de ingresos.

Para ilustrar lo anterior, se presentan dos casos de empresas sociales; el primero comprende un proyecto de cineclub como medio de recreación y el segundo es una alternativa para revivir los cineclubs de barrio.

El cine club en Playa del Carmen

Esta empresa social surgió de la idea de dos personas que a través del cine tuvieron la posibilidad de descubrir otros mundos, otras formas de pensar y de solucionar diversas circunstancias de la vida. Crecieron en la CDMX sus primeros 30 años, lo que les permitió tener acceso a una diversidad de recreación cultural, observaron que existe una problemática en México sobre la centralización cultural y cuando llegaron a vivir a Quintana Roo entendieron la problemática que origina desigualdad en temas culturales.

Este cineclub genera acciones para fomentar la descentralización cultural a través del cine y así acercar a un mayor número de personas al medio audiovisual. Durante los 10 años de vida del proyecto han buscado acercarse y crear vínculos con otros proyectos, instituciones y distribuidoras de cine independiente que contribuyan a fortalecer la esencia del proyecto.

Estos empresarios sociales dan vida a la postura de que el cine es una gran fuente de inspiración para disfrutar la vida, imaginarla y crearla. Proyectan películas, documentales, cortometrajes y animaciones de diversas temáticas, ocupándose siempre por cuidar y seleccionar una programación acorde al público y su entorno. También aprovechan espacios de festivales como la Muestra del Centro de Capacitación Cinematográfica, Voces Contra el Silencio, *CutOut Fest*, FICUNAM, Festival Internacional de Cine de Morelia y Riviera Maya Film Festival, entre otros.

Figura 1.1. El Cine Club en Playa del Carmen



Fuente: <http://elcineclub.info/contacto-elcineclub>.

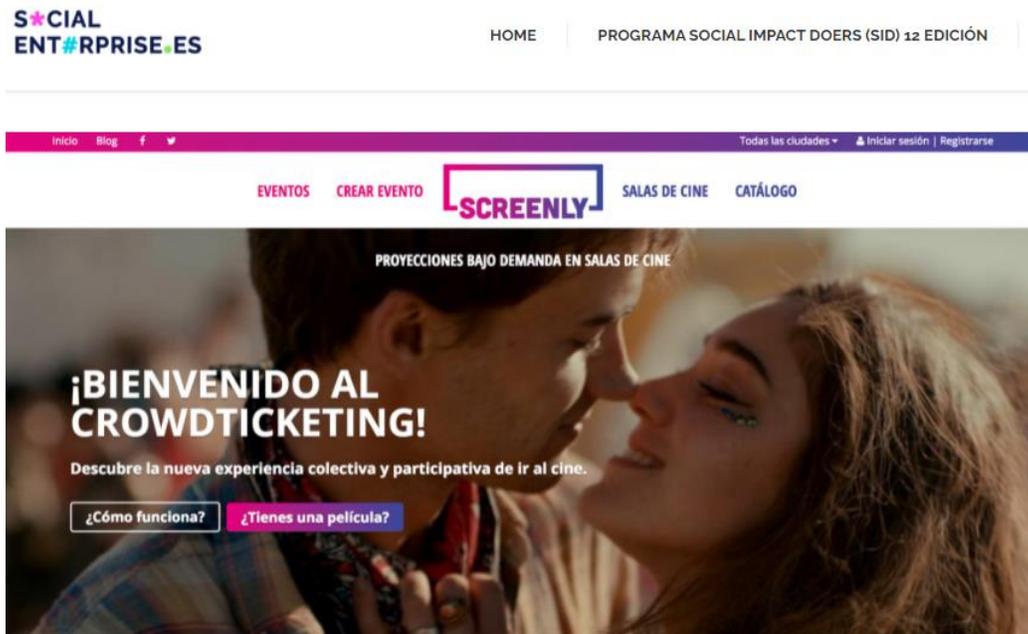
Screenly: la empresa social que va a resucitar a los cines de tu barrio

El consumo bajo demanda también llega a las salas de cine con *Screenly*, la plataforma que permite a los espectadores decidir dónde, cuándo y cómo ver la película que deseen, convirtiéndose en promotores y organizadores de proyecciones en salas de cine de toda España. Tras dos años en activo, esta plataforma de cine bajo demanda

ha abierto una ronda de inversión a través de una campaña en la Bolsa Social para llegar al objetivo es reunir entre 100,000 y 120,000 euros mediante financiación participativa. En menos de un mes, *Screenly* ha alcanzado 71% de su objetivo inicial, reuniendo más de 71.000 euros entre 24 inversores participantes, que podrán convertirse en socios de la plataforma.

En *Screenly*, creadores y distribuidores de cine encuentran una nueva oportunidad para ampliar la difusión de sus obras en salas de cine, gracias a la implicación de los propios espectadores. La plataforma también propone a los exhibidores una solución para atender la demanda de sus espectadores y rentabilizar los días de menor asistencia. En dos años *Screenly* ha celebrado con éxito más de 150 eventos a iniciativa de sus usuarios, con 25,000 entradas vendidas, en proyecciones de cine con una media de ocupación de 73% del aforo. *Screenly* cuenta con más de 12,000 usuarios registrados en su plataforma y recientemente ha cerrado nuevos acuerdos de colaboración con Cinépolis, la tercera cadena de exhibición de cine más importante que opera en España. También la distribuidora *Warner Bros. Pictures* ha sumado una selección de su extenso catálogo para que sus conocidas películas estén a disposición de los usuarios de *Screenly* para organizar proyecciones en toda España. Desde enero de 2018, *Screenly* amplía sus servicios mediante la colaboración con la plataforma *Aulafilm* y ofrece a su red de cines la posibilidad de participar en la celebración de proyecciones educativas bajo demanda de los centros educativos inscritos en *Aulafilm*. Con esta campaña de inversión, los socios de *Screenly* buscan consolidar el proyecto, reforzar su equipo de trabajo ubicado en Barcelona y Madrid, invertir en desarrollos tecnológicos, en comunicación y mercadotecnia para darse a conocer al gran público.

Figura 1.2. Screenly. La empresa social que va a resucitar a los cines de tu barrio



Fuente: <https://socialenterprise.es/screenly-la-empresa-social-quiere-resucitar-los-cines-barrio/>

Capítulo II. El cineclub como medio de recreación, reflexión y acción

2.1 Actividades recreativas: características, clasificación y beneficios

Las actividades recreativas son el conjunto de actividades agradables que producen gozo, se realizan durante el tiempo libre y promueven el desarrollo integral de las personas. La recreación tiene como objetivo promover el desarrollo integral de las personas por medio de los beneficios tanto a nivel personal como social. Los beneficios personales que se perciben de las actividades recreativas son a nivel físico, socio psicológico, cognitivo y espiritual, mientras que en la sociedad los beneficios se obtienen para la familia, los diversos grupos sociales, económicos y ambientales. Existe variedad de actividades recreativas de las cuales las personas pueden seleccionar según sus gustos y preferencias. Las actividades recreativas que se desarrollan al aire libre incluyen correr, esquiar, escalar, pescar, andar en bicicleta y actividades relacionadas con la naturaleza como identificación de plantas o animales, estudio de preservación, caminatas, campamentos y picnics, entre otras (Jiménez, Morera, Chaves y Román, 2016).

Algunas características de las actividades recreativas son (Mateo, 2014):

- Es voluntaria, no es compulsada.
- Es de participación gozosa, de felicidad.
- No es utilitaria en el sentido de esperar una retribución o ventaja material.
- Es regeneradora de las energías gastadas en el trabajo o en el estudio, produce distensión y descanso integral.
- Es compensadora de las limitaciones y exigencias de la vida contemporánea al posibilitar la expresión creadora del ser humano a través de las artes, las ciencias, los deportes y la naturaleza.
- Es saludable porque procura el perfeccionamiento y desarrollo del ser humano.

- Es un sistema de vida porque se constituye en la manera grata y positiva de utilizar el tiempo libre.
- Es un derecho humano que debe ser válido para todos los periodos de la vida y para todos los niveles sociales.
- Es parte del proceso educativo permanente por el que procura dar los medios para utilizar con sentido el tiempo libre.
- Es algo que puede ser espontáneo u organizado, individual o colectivo.

Según Mateo (2014), las actividades recreativas pueden clasificarse en:

- Actividades deportivas-recreativas. Prácticas, encuentros o competencias de alguna disciplina recreativa o deporte.
- Actividades al aire libre. Actividades en pleno contacto con la naturaleza, en tierra, en el medio acuático y en el aire.
- Actividades lúdicas (todas las formas de juego). Juegos de mesa, juegos de salón, juegos tradicionales y videojuegos, entre otros.
- Actividades de creación artística y manual, individuales o en grupo.
- Actividades culturales participativas, artísticas y físicas que propicien la participación protagónica de los participantes.
- Asistencia a espectáculos artísticos-culturales o deportivos.
- Visitas de interés artístico-cultural, turístico-natural, histórico, social, físico-deportivo.
- Actividades socio-familiares. Asistencia a fiestas, visitas, encuentros y conversatorios con amigos y familiares; participación en actividades de la comunidad.
- Actividades audio-visuales. Escuchar la radio o reproductor de música, ver la televisión y/o videos.
- Actividades de lectura de libros, revistas y periódico.
- Actividades de pasatiempos, aficiones o hobbies. Actividades individuales o en grupo dirigidas a las colecciones, la fotografía, el cuidado de plantas y jardinería doméstica.

- Actividades de relajación. Meditación, auto relajación, masaje y auto masaje.

De las actividades recreativas se obtienen beneficios a partir de los efectos que tienen desde el punto de vista de la salud, lo físico, lo psicológico y lo social (Mateo, 2014):

- En la salud: mejora la calidad de vida, hábitos de vida saludables contribuyentes a conservar o recuperar la salud y a disminuir los factores de riesgo o reduce los costos de salud.
- En lo físico: contribuye al desarrollo de capacidades físicas y aumenta la capacidad de trabajo.
- En lo psicológico: eleva la autoestima, la autoconfianza, la autoimagen y la seguridad, al tiempo que disminuye los niveles de estrés y agresividad.
- En lo social: disminuye los niveles de violencia y actos delictivos, fortalece la integración comunitaria, mejora las relaciones personales y comunitarias, impulsa las manifestaciones culturales propias y favorece la cultura ambiental.

2.2 El cine

2.2.1 Expresión y lenguaje cinematográfico

El cine es una herramienta cultural que permite conocer algunos elementos de la condición humana a través de la imagen y del sonido enriquecido con todas las bellas artes para tratar de impactar al intelecto y a la emoción. Procura llegar al espectador a través de la empatía por los personajes y la proyección de las experiencias propias con lo que se ve en la pantalla. El cine representa una forma de transmisión de la cultura universal; la sociedad se va formando e informando a través del cine y la televisión mediante películas de ficción, reportajes o documentales que permiten otro tipo de acercamiento al complejo mundo del ser humano. Una película intenta documentar, dar testimonio de una realidad, retratar y relatar una historia para transmitir a través de ella un mensaje. Emplea espacio, tiempo, imagen, palabra, realidad, ficción, conocimientos y sentimientos con los que trata de influir sobre la vista, el oído y otros sentidos generando empatía en los observadores sobre la situación que viven los actores (Astudillo y Mendinueta, 2008).

La expresión cinematográfica construye un relato más completo y perfecto que reúne el arte de la reproducción y el arte de la encantación; expresa la realidad mediante la figuración. La magia del cine ha creado otro método para capturar la realidad que organiza y otorga significados a los objetos y prácticas de la vida cotidiana, que estimulan nuevas formas de pensar sobre los roles sociales, género, concepciones del honor, del patriotismo, proclamación de injusticias y explotación, los problemas que afectan a un determinado lugar del mundo y los riesgos laborales, entre otros temas (Astudillo y Mendinueta, 2008).

El lenguaje cinematográfico se observa cuando vemos y comprendemos una película, acto que se basa en el reconocimiento de un cierto número de elementos. Es un lenguaje no solo por la forma en que estructura su narratividad, sino porque tiene el poder de comunicar un sentido. La gramática cinematográfica es la descripción sistemática de la estructura y el funcionamiento de ese lenguaje, en él está considerado el conjunto de normas, reglas y procedimientos cuya correcta aplicación ha de producir un uso claro y comprensible del lenguaje cinematográfico (González, 2007).

El lenguaje cinematográfico provoca en los espectadores “procesos de identificación dramática”, de tal manera que el espectador nunca está inmune ante los mensajes y modos de vida que comunican las películas, sino que se identifica con esos mensajes o los rechaza (González, 2007).

El análisis cinematográfico parte de que toda película es un texto, de donde se deduce que para analizarla se leerá como un texto, para lo cual este análisis textual comporta tres niveles básicos (Pulecio, s/f):

- Comprender: nivel del significado literal, obvio.
- Interpretar: nivel del significado implícito
- Explicar: nivel en que se estructura y se revela el anterior significado.

Al analizar e interpretar una película, el analista busca encontrar los significados posibles revelados en la lectura del film. El significado de una película no se encuentra como un tesoro oculto; en realidad, se construye y es aquí donde comienzan los problemas: no hay un método universal a través del cual se establezca la fórmula para

construir significados, se debe encontrar al menos sustitutos parciales y particulares, todo lo que se hace es iniciar un proceso de aprendizaje. Así, todo análisis parte de la subjetividad del observador (González, 2007).

En el cine se estudian cuatro niveles de sentidos, a saber (Pulecio, s/f):

- a. Sentido literal: es el nivel descriptivo de un texto, hay una descripción de las acciones, sin que necesariamente se relacionen bajo la ley de la causalidad; es un sentido explícito y es un nivel de comprensión.
- b. Sentido histórico: su significado es explícito. Es la descripción del momento y del lugar histórico. Se indaga acerca del porqué suceden las cosas. Es un nivel de comprensión, como el del sentido literal.
- c. Sentido moral: es el que indaga acerca del tema y pregunta ¿Cuál es el problema?, ¿De qué habla la película?, ¿Qué fue lo sucedido?, ¿Qué me dice a mí la película?. Es el nivel de la interpretación.
- d. Sentido alegórico: a este nivel se pregunta; ¿Qué más se quiere decir sobre esto?. Es propia la interpretación.

2.2.2 Beneficios del cine como actividad recreativa

El cine es el arte de proyectar al espectador sobre la pantalla sin hacerle abandonar su asiento. Una adecuada disposición del espectador permite una progresiva educación de sus sentimientos y de sus vivencias éticas y sociales: el lenguaje de las películas puede ayudar a los espectadores a conocerse mejor a sí mismos y a las personas que integran su entorno familiar y social. Cada película es un implacable festival de sentimientos que condiciona la existencia concreta de cada espectador. Debido a la influencia que ejercen las vidas de los personajes en los espectadores, es preciso aprender a distanciarse de la película, dejándose llevar por la fascinación que produce el espectáculo, pero también adoptando una actitud crítica que ayude a comprender la película en toda su complejidad. Aprender a ver cine es especialmente aprender a convertirse en protagonista heroico de la propia vida, fomentando incansablemente el

afán por salir enriquecido en cada una de las gestas que va proponiendo la propia biografía personal (González, 2007).

El cine y la televisión proponen una serie de mundos posibles que condicionan la percepción que el espectador llega a tener de la realidad en la que se desenvuelve. El cine como ficción representativa de nuestra vida, influye directamente en la misma realidad llevándonos a adoptar consciente o inconscientemente una determinada postura modulada por el contenido de las diferentes películas (González, 2007).

El cine es un arte narrativo y cuenta las cosas con un lenguaje propio: es un lenguaje que nos transmite una serie de contenidos a través de las películas, las cuales integran elementos de fotografía, de sonido, de música. El cine como lenguaje humano tiene una dimensión plural: es un medio de comunicación social y de expresión personal. Puede presentarnos lo objetivo y lo subjetivo, lo concreto y lo abstracto; es también un modo de valoración y de expresión del pensamiento. La esencia del cine es la imagen móvil de los fotogramas: planos y secuencias, necesita filmaciones en espacio y narrativa de un discurso temporal (González, 2007).

Hay tradicionalmente tres elementos distintivos para clasificar cada película en un género (González, 2007):

- Un asunto básico: trama argumental determinada que en sus rasgos esenciales aparece en las películas del mismo género.
- Unas preocupaciones temáticas: interés por comunicar determinadas tendencias ideológicas.
- Una iconografía propia: forma peculiar de utilizar los recursos cinematográficos, movimientos de cámara y guión.

El cine permite conectar desde nuevas perspectivas con uno mismo, porque una película pone en movimiento historias personales, recuerdos, necesidades, deseos; abre puertas que tal vez habrían permanecido cerradas sin esa película y puede ser una guía vital. El cine influye en el mundo interno, ayuda a resolver conflictos, cambiar actitudes y hábitos que limitan, desarrolla la creatividad, mejora la comunicación y

también contribuye a desechar emociones negativas. El uso terapéutico del cine ha sido constatado en distintos trabajos, así como en aplicaciones concretas como educación familiar, educación médica, educación ambiental o mejora de las relaciones de pareja. Estas utilidades del cine, más allá del ocio, no son nuevas. Desde sus orígenes ha tenido una vocación didáctica y moralizante. El cine es mirarse en un espejo en el que la gente no se había mirado hasta ese momento. Ver a otro al que le pasan cosas parecidas a las que le ocurren a uno, sirve para desarrollar la empatía, que hace lo que uno podría hacer y no se atreve, nos lleva a preguntarnos sobre el sentido de la propia vida y por las decisiones tomadas. Los sentimientos se activan porque la película está especialmente pensada para ellos, a veces un personaje te hace llorar porque te sientes reflejado en él, porque encarna lo que más deseas (Morales, 2017).

2.2.3 La dimensión educativa del cine

El cine como arte es una actividad humana creadora de belleza. Se trata de un despliegue de la inteligencia y de voluntad creativas: en las películas se recrea la realidad en sus distintas dimensiones, se hace caer al espectador en nuevas perspectivas y se suscitan sentimientos que involucran al espectador en el desarrollo de la película y en su grado de verosimilitud y de impacto dramático. El objeto artístico (las películas) presenta una dimensión simbólica y técnica, una dimensión histórica y una dimensión cultural (González, 2007):

- a. Simbólica y técnica: es relevante en la medida en que no se pueden entender las películas al margen de su referencia a las realidades en ellas representativas (vivencias, ideologías, personalidades).
- b. La historia de la civilización occidental es la historia de la progresiva autonomización del arte, que se hace cada vez más independiente de su finalidad social: en la medida en que se acentúa la búsqueda de la belleza como un fin independiente de la utilidad, el arte se independiza y se convierte en territorio autónomo, regido por las leyes estéticas (se enlaza la figura del artista como persona singular, su reconocimiento social, la investigación en las formas y técnicas artísticas, etc.).

c. La cultura es, ante todo, manifestación y esperanza de diálogo, ingreso en un mundo de bienes compartidos.

Así, el cine tiene una enorme proyección educativa, en la medida en que ayuda a cultivar el mundo interior mediante la asimilación de la cultura, que humaniza los espíritus, permite el aprendizaje humano y eleva al mundo de la razón la mera fuerza vital y espontánea. Educar consiste, entonces, en transmitir ideales y tareas vitales por medio de una relación de amistad. La educación, como comunicación de la excelencia y transmisión de la verdad exige poner en juego el amor y sus actos: amar es enseñar, porque es dar lo propio al enseñado. El cine tiene varias facetas relacionadas entre sí: es espectáculo, es arte y es medio de comunicación. Por todo ello, el cine es medio para educar (González, 2007):

- El cine es espectáculo: los medios de comunicación social (y el cine es el más popular de todos, porque es comprensible en todas las culturas) tiene tres funciones:
 - Informar/formar, con lo que pretenden comunicar ideas con el afán de convencer al espectador, provocando en él procesos de “identificación dramática”.
 - Sensibilizar: función artística.
 - Entretener: esta función exige espectáculo y da lugar a una compleja infraestructura industrial y comercial publicista. El público no soporta aburrirse en la película. El público es el destinatario de la ora fílmica y no puede ser ignorado por el realizador ni por el guionista.
- El cine es arte. Como séptimo arte, se le considera cumbre y reunión de las otras artes: literatura, teatro, poesía, pintura, arquitectura, música y fotografía. El cine es un arte del espacio tridimensional, sobre todo un arte de la profundidad revelada por el movimiento de las figuras dentro del encuadre. Y es un arte del tiempo en movimiento debido a la continuidad que otorga el montaje de los planos.
- El cine es un medio de comunicación. El espectáculo cinematográfico siempre descubre intenciones, sean de simple comunicación o para convencer. El cine es un testigo/partícipe de la historia de cada momento y no produce grandes cambios

estructurales en la sociedad, si matizará y pondrá de manifiesto costumbres y puntos de vista.

Las películas forman parte de un género; igual que las personas, pertenecen a una familia o grupo étnico. Los grandes géneros clásicos son el western, la comedia, el musical, el bélico, las películas de gangsters, la ciencia ficción y el terror, entre otros (Altman, 2000).

Los géneros ejercen una función concreta en la economía global del cine, una economía compuesta por una industria, una necesidad social de producción de mensajes, un gran número de seres humanos, una tecnología y un conjunto de prácticas significativas (Altman, 2000).

Cuando el cine comenzó a diversificar sus temas, productores y directores vieron que el conjunto de películas iba adquiriendo unas tendencias muy específicas al diferenciarse en los modos, en sus estructuras e incluso en las preferencias de los distintos públicos. Los temas y sus tratamientos se fueron codificando de tal manera que se hizo evidente la necesidad del cine de ser clasificado según su género. Esto ayudó tanto a la creación de argumentos, como a la promoción de las películas, según el público al cual se dirigían (Altman, 2000).

2.3 El cineclub

2.3.1 Definición

El cineclub es una organización de personas que se reúnen para la apreciación de obras cinematográficas de forma colectiva. Es democrático, reflexivo y participativo, ya que busca educar al público a través del debate horizontal entre los participantes y el acceso a obras que no se encuentran en el círculo comercial. Los cineclubes son espacios constantes en el tiempo, sin fines de lucro y abiertos a toda la comunidad, ofrecen la posibilidad de combatir la alienación mediante el visionado y la discusión de obras audiovisuales, reivindicando el derecho de los públicos a la diversidad cultural y a

la educación cinematográfica, como forma de desarrollo de los pueblos (Horta et al, 2013).

El cine establece un proceso de comunicación en donde los creadores, directores, actores y técnicos forma un universo de valores autónomos que es asumido por un público; el espectador, a su vez, establece un diálogo entre la obra y su propia vivencia; así es como se completa un proceso que involucra a la obra audiovisual, a los creadores y al público, proceso que está latente en el cineclub (Horta et al, 2013).

La recreación de las obras audiovisuales se acompaña de una disposición de gozo que no se contradice con una representación realista de las experiencias humanas, existe el ejercicio de ver una película y disponerse al encuentro con una serie de experiencias sensoriales. El carácter lúdico y festivo del cine permite desarrollar procesos de formación de públicos que empiecen con el entretenimiento y vayan avanzando hasta ejercicios más complejos, sin que los espectadores tengan plena conciencia de ello (Díaz, Quintero y Zuluaga, 2008).

Los graves problemas sociales y las experiencias de movilización de poblaciones vulnerables, abren espacio a diversas reflexiones, muchas de las cuales superan las mismas demandas y nos llevan a preguntarnos por la función y el lugar de la educación en la sociedad actual. En este contexto, se ha extendido la idea de la educación como un proceso complejo que no se limita al espacio escolar. Todo lo que media entre el sujeto y la sociedad de la que es parte condiciona el proceso educativo. Los productos culturales ocupan un espacio privilegiado en este asunto, sobre todo desde el siglo XX, con el desarrollo tecnológico aplicado a la cultura, que ha influido sustantivamente en los procesos de subjetivación de las personas. Y el cine, que nació precisamente a partir de la conjugación de las tecnologías del sonido y la imagen, vino a complejizar aún más estas relaciones entre las obras y el público (Horta et al, 2013).

A partir de lo anterior, cobran sentido los cineclubes abiertos a toda persona que quiera compartir el audiovisual. En ellos se muestran películas de las que rehúyen la televisión y las multisalas. Se presentan las obras, se contextualizan, se proyectan en alguna sala y, al terminar, surge el debate. Posteriormente, un moderador enciende la discusión, se

comparten las impresiones, los pensamientos, se reflexiona colectivamente a partir de la experiencia. Cuando es posible, es muy fructífero invitar a los realizadores para conversar con ellos, para entablar un diálogo que resulta sincero porque en estos espacios las películas no son mercancía. Y para que más y más gente participe, se utilizan estrategias de difusión de acuerdo a la realidad en que está inserto cada cineclub (Horta et al, 2013).

2.3.2 Recreación, reflexión y acción en el cine club

El cineclub como medio de recreación es un espacio de encuentro para jóvenes estudiantes y cinéfilos, donde se reúnen a ver películas para analizarlas o criticarlas y se crea un ambiente familiar y “clandestino”. Las obras audiovisuales crean una disposición de gozo que no se contradice con una representación realista de las experiencias humanas al encuentro con una serie de experiencias sensoriales. El carácter lúdico y festivo que suele acompañar al cine permite desarrollar procesos de formación de públicos que empiecen en el plano del entretenimiento y vayan avanzando hasta ejercicios complejos sin que los espectadores tengan plena conciencia de ello (Díaz, Quintero y Zuluaga 2008).

El cine, y por lo tanto el cineclub, surge como un medio de comunicación con una extraordinaria capacidad de transmitir información sobre distintos temas, personas, lugares y como un vehículo para socializar las diversas inquietudes del hombre contemporáneo (Díaz, Quintero y Zuluaga 2008).

La convivencia generalizada con los medios masivos de comunicación en las sociedades contemporáneas ha obligado a que conceptos antes estáticos o monolíticos como formación, educación y alfabetización se amplíen e incorporen los actuales medios como factores que tienen una notable influencia. Algunos de estos medios desarrollan sus contenidos sobre la base de la imagen, de manera que ésta se ha vuelto omnipresente en la educación de las nuevas generaciones (Díaz, Quintero y Zuluaga 2008).

2.3.3 Aprovechamiento del tiempo libre en el cineclub

El tiempo libre se refiere al empleado en actividades recreativas que nos agradan y disfrutamos en gran medida, es ese espacio para uno mismo, libre de tareas diarias que muchas veces se dejan pendiente para otro momento, por lo regular para los fines de semana o para las vacaciones (Procuraduría Federal del Consumidor, 2013).

De acuerdo con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, el derecho al deporte, juego y recreación constituye un estímulo para el desarrollo afectivo, físico, intelectual y social de la niñez y la adolescencia, además de ser un factor de equilibrio y autorrealización. Esto aplica no sólo para los niños, sino también para todos los grupos de edad. Ejercer este derecho nos ayuda a combatir el estrés y la depresión, aumenta la autoestima y fortalece al organismo, previniéndole de cualquier enfermedad (UNICEF, 2004). La recomendación es, entonces: prioriza y no dejar de lado todas esas pequeñas actividades cotidianas que generan bienestar, como leer un libro, visitar a un familiar o amigo, ir al cine, dar un paseo, estar con la pareja, realizar alguna actividad física.

En nuestro país existen diferentes tipos de salas donde se proyectan las películas como Cinépolis, Cinemark y Cinemex, pero también instituciones consolidadas como la Cineteca Nacional, Cinemanía y la Casa del Cine, así como autocinemas, salas y en menos número cineclubs. Éstos proyectan películas más de tipo de arte, filmes que han sido premiados en los festivales internacionales más importantes. El cineclub proyecta determinadas películas que al finalizar se realiza un debate. El resto de las salas ofrecen películas más de tipo comercial, aunque muchas de ellas también proyectan uno que otro filme de arte (Procuraduría Federal del Consumidor, 2013).

2.3.4 El cineclub, el cine formativo

El cineclub aparece como mediador cultural que trae implícito un fuerte valor agregado. Ese valor agregado que tiene el cineclub se basa en (Abad, Correa y Espinosa, 2016):

- Presentación de la película, debate de su contenido y entrega de un material sobre el film.
- Organización de proyecciones por temáticas, ciclos y homenajes actuando como dinamizador de la oferta fílmica disponible.
- Cuando sea posible, presencia del director o personal del equipo técnico que participó en la película proyectada.

El cine es considerado un medio espectacular y de entretenimiento, es una herramienta importante para incorporar en los procesos de formación ya que su potencial a la hora de formar aún no ha sido ampliamente utilizado en los procesos de enseñanza y aprendizaje y tras más de un siglo de historia, es necesario navegar a través de él para descubrir su potencialidad educativa y de esta forma dimensionarlo como vehículo o estrategia para producir cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes de quienes lo ven. Por lo tanto, la dimensión formativa del cine llega a trascender el hecho simple de proyectar una película. Se debe tener conciencia de la forma en la cual vamos a usar esta herramienta y así mismo planificar su utilización dependiendo de los conceptos y conocimientos sobre los cuales queremos formar. El cine formativo es un proceso en el que se emiten y reciben unos mensajes provenientes de películas portadoras de valores culturales, humanos, técnico-científicos o artísticos, con la finalidad de mejorar el conocimiento, las actitudes y opiniones de los espectadores (Abad, Correa y Espinosa, 2016).

Con el cine formativo se busca una propuesta formativa para usar el cine como un puente entre un conocimiento específico y un grupo de personas con el fin de generar cambios psicosociales. Las películas a proyectar han de poseer determinados valores humanos, estar codificadas de forma que sean interpretables, que exista una intención de utilizar dicho medio como recurso formativo con voluntad de aprendizaje que no tiene por qué estar vinculado necesariamente al mensaje de la película. En el cine concurren elementos como el director del film (fuente), el receptor o espectador (destinatario), el mensaje transmitido a través del argumento o relato, el contexto o medio en el que se desarrolla y en el que cobran sentido muchas acciones, el código

utilizado y cómo es compartido por el espectador, por no hablar del canal y de la respuesta interactiva (feedback), a los estímulos recibidos durante la proyección (Abad, Correa y Espinosa, 2016).

2.4 Programa Institucional del Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE)

El IMCINE es un órgano público del gobierno mexicano que realiza acciones encaminadas al desarrollo de la política de estado en materia social y cultural. Su plan de trabajo tiene como fundamento la meta nacional de un México con educación de calidad. La industria cinematográfica nacional, por su sentido social, es un vehículo de expresión artística y educativa y constituye una actividad cultural primordial. La producción cinematográfica nacional constituye una actividad de interés social, de carácter industrial y comercial, por expresar la cultura mexicana y contribuir a fortalecer los vínculos de identidad nacional entre los diferentes grupos que la conforman (IMCINE, 2014-2018).

El artículo 41 de la Ley Federal de Cinematografía establece las atribuciones de la Secretaría de Educación Pública a través del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes:

- a) Fomentar y promover la producción, distribución, exhibición y comercialización de películas y la producción fílmica experimental, tanto en el país como en el extranjero, así como la realización de eventos promocionales, concursos y la entrega de reconocimientos en numerario y diplomas.
- b) Fortalecer, estimular y promover por medio de las actividades de cinematografía, la identidad y la cultura nacionales, considerando el carácter plural de la sociedad mexicana y el respeto irrestricto a la libre expresión y creatividad artística.
- c) Coordinar las actividades de las entidades paraestatales de la administración pública federal, que tengan por objeto social promover, fomentar o prestar servicios y apoyo técnico a la producción y coproducción cinematográfica y audiovisual.

d) Coordinar las actividades del instituto mexicano de cinematografía.

El instituto mexicano de cinematografía enfrenta el reto de consolidar los avances de la administración en las áreas sustantivas de la entidad, estableciendo con objetividad las nuevas pautas, retos y ventanas de oportunidad que representan las diversas actividades en materia cinematográfica que lleva a cabo la institución.

Las tareas del IMCINE (figura 2.1), que se han modificado en diversas proporciones, son resultado de las inercias establecidas por una industria que cambia a ritmos acelerados a continuación se presentan algunas de ellas (IMCINE 2014-2018).

Figura 2.1 Tareas del IMCINE

| Tareas del IMCINE | Descripción |
|--|---|
| Promoción cultural cinematográfica | El instituto ha puesto énfasis en brindar soporte a estos eventos a través de películas mexicanas de reciente producción y el apoyo logístico a sus muestras y exposiciones. Establece estrategias por medio del programa cine en tu comunidad con el objetivo de cubrir el déficit que muestran algunas entidades federativas como Aguascalientes, Coahuila, Campeche, Tlaxcala, tabasco, Nayarit y Yucatán en la realización de eventos cinematográficos. |
| Apoyo a la producción cinematográfica | En 2013 la producción de películas mexicanas alcanzo 126 largometrajes (la cifra más alta desde 1959), 67% con algún tipo de apoyo del estado. Este alto número de producción de películas nacionales propicia que se revisen las reglas de operación de los instrumentos públicos de fomento a la cinematografía, con la finalidad de homologar procesos administrativos y de gestión que optimicen recursos y simplifique procedimientos para brindarles mayor eficacia, eficiencia y transparencia. |
| Apoyo de escritura de guiones y desarrollo de proyectos | El IMCINE promueve y fortalece la escritura de guiones, el desarrollo de proyectos cinematográficos y la profesionalización de las personas dedicadas al cine, a través de seminarios y talleres de temáticas diversas. Con este programa se busca la materialización de guiones robustos que den cuenta de diversas temáticas estéticas y narrativas que pueden ser usados como materia para lograr obras de calidad. |
| Apoyo a cortometrajes | Es el formato en el que los artistas experimentan, se enriquecen y descubren las posibilidades estéticas y narrativas de esta expresión visual. Sin embargo, existe una brecha importante entre el número de solicitudes y los apoyos otorgados. Debido a las pocas oportunidades de explotación comercial de los cortometrajes, tanto en el ámbito nacional como internacional las posibilidades de acceso al apoyo de la iniciativa privada para estas producciones prácticamente son nulas, ya que su nicho natural es el ámbito cultural, más que de mercado. |

| | |
|--|---|
| <p>Apoyo a la producción de largometrajes</p> | <p>La cinematografía mexicana ha alcanzado altos niveles de producción, lo cual ha generado beneficios culturales y económicos en diversos sectores de la población. En casi todos los países que cuentan con una industria cinematográfica sólida, los recursos para apoyar la producción de cine nacional provienen de los ingresos que generan todos los sectores que componen la industria.</p> |
| <p>Distribución y exhibición de cine nacional</p> | <p>El cine nacional ha aumentado considerablemente aun tomando en cuenta que se enfrenta a las producciones extranjeras en especial estadounidenses que año con año aumentan su presencia en las salas cinematográficas del país, con películas caracterizadas por sus altos costos de producción. El aumento de la salida de muchas películas nacionales en salas de cine se debe a la sinergia entre distribuidores y exhibidores de circuitos culturales. El IMCINE estimula la salida de los estrenos nacionales y se ha dado a la tarea de localizar los diferentes cineclubes que existen en el país, información que se desconocía y son aproximadamente 300. Este acercamiento puede establecer los cimientos para que estos circuitos alternativos sirvan como salida de las películas mexicanas, lo que abrirá la oferta cinematográfica existente y dotaría a los pequeños exhibidores independientes y cine clubes de películas de estreno.</p> |
| <p>Promover el cine mexicano en el territorio nacional y en el extranjero</p> | <p>Entre las líneas de acción que se debe de realizar para difundir la cultura cinematográfica mexicana en el país están apoyar la realización de eventos cinematográficos culturales que permitan acercar la manifestación artística a la población; promover la participación de las películas en eventos y festivales nacionales; llevar el programa Cine en tu Comunidad en las zonas del país que adolecen de infraestructura de salas cinematográficas; promover la exhibición del cine nacional en cineclubes y circuitos alternativos; aplicar el estímulo fiscal a proyectos de inversión en la distribución cinematográfica nacional; participar en festivales y eventos cinematográficos en el extranjero; y, promover el material de acervo del cine mexicano en los mercados cinematográficos del mundo.</p> |
| <p>Difundir la actividad cinematográfica nacional.</p> | <p>Esta tarea la lleva a cabo por los medios de comunicación masiva y la tecnología digital de vanguardia. El IMCINE posibilita el acceso universal a la cultura mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación</p> |

Fuente: IMCINE 2014-2018

Capítulo III. Planteamiento del problema y método de trabajo

3.1 Planteamiento del problema

3.1.1 Descripción del problema

La empresa social nace con la finalidad de resolver un problema social y/o ambiental, al mismo tiempo que genera ingresos para ser sostenible y beneficiar a la sociedad. Su objetivo es resolver un problema social mediante la utilización de estrategias empresariales, lo que implica la creación y venta de productos o servicios. De manera general, hay dos clases de empresas sociales: la que no busca el lucro, sino disminuir el sufrimiento humano y la que es propiedad de personas pobres y que les permite generar ingresos para mejorar su condición y la de su comunidad. El principal objetivo de la empresa social es la búsqueda de un beneficio social en contextos de pobreza (Yunus, 2010) y el municipio de Xonacatlán (Estado de México) no escapa a los problemas que trae consigo la pobreza.

Según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2020), la medición de la pobreza en México se clasifica en cinco dimensiones: ingreso, rezago educativo, acceso a los servicios de salud y a la seguridad social, acceso a la alimentación y acceso a servicios básicos de vivienda. De acuerdo al número de carencias, la población se divide en pobreza extrema, pobreza moderada y vulnerabilidad social.

En esencia, el problema al cual se vincula este trabajo de tesis es que las personas con pobreza moderada y vulnerable por carencias sociales, de acuerdo al índice de medición multidimensional de la pobreza, aumentó en 2020 con relación a 2010, pasando de 50.6% a 47% y la pobreza por vulnerabilidad social disminuyó en 2020 con relación en 2010, pasando de 21.8% a 27%, respectivamente.

Figura 3.1. Población en pobreza en Xonacatlán (2010-2020)

| Año | Población total | Pobreza moderada | | Vulnerabilidad social | |
|------|-----------------|------------------|------|-----------------------|------|
| | | Personas | % | Personas | % |
| 2010 | 47,586 | 22,384 | 47.0 | 12,867 | 27.0 |
| 2015 | 53,687 | 25,862 | 48.2 | 15,204 | 28.3 |
| 2020 | 59,395 | 30,043 | 50.6 | 12,971 | 21.8 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Coneval, 2020.

En el Municipio de Xonacatlán el número de personas en pobreza moderada y vulnerabilidad social no disminuye; al contrario, su tendencia está en aumento. De aquí surge la idea de elaborar un proyecto de empresa social para la creación de un cineclub en el municipio de Xonacatlán, dirigido principalmente a habitantes en condiciones de pobreza moderada y vulnerabilidad social, ya que la finalidad de la empresa social es impactar positivamente en la sociedad, al contribuir en la proyección de un mejor futuro para las generaciones. Pero, ¿por qué un cineclub?

3.1.2 Justificación

El cine, como una de las maravillas del arte, no sólo influye en las modas y costumbres, también ayuda a detectar, ante determinados acontecimientos políticos y económicos, un modo de hacernos mejores personas, de contribuir a la seguridad pública y humana. El cine relaja, reduce el estrés, ayuda a ver mejor los problemas, desarrolla la creatividad, refuerza la reflexión sobre temas difíciles, transmite mensajes positivos y proporciona cultura general (Díaz, Quintero y Zuluaga, 2008).

De manera específica, el cineclub es una asociación de personas que se reúnen para la apreciación colectiva de obras cinematográficas. El carácter democrático, reflexivo y participativo es inherente a esta actividad que busca educar a los públicos a través del debate horizontal entre los participantes y el acceso a obras que no siempre se encuentran en el círculo comercial. El cineclub abre espacios sin fines de lucro a toda la comunidad; antes que ofrecer un producto de consumo, existe la posibilidad de

combatir la alienación mediante la discusión de obras audiovisuales, diversidad cultural y, en general, la educación cinematográfica, como forma de desarrollo humano. El cineclub como medio de recreación, reflexión y acción se enfoca en la exhibición de películas de comedia, documentales, fantasía y ciencia ficción; históricas, misterio y terror; aventura y acción. Todas son ayuda para que los usuarios aprenden de las películas y conozcan otras realidades. Asistir al cineclub nos genera emociones de todo tipo, abre nuestra mente a nuevas posibilidades, educa nuestro espíritu y hasta orienta nuestra vida cotidiana. Entonces, la propuesta de un cineclub bajo el modelo de negocios de empresa social en el municipio de Xonacatlán, se justifica como alternativa para promover en los habitantes las habilidades de decodificar, analizar, evaluar y comunicar significados a través de la imagen en movimiento y el sonido, mediante la presentación de películas y su respectivo debate de contenido (Horta et al, 2013).

Lo anterior tiene sentido desde la perspectiva de la empresa social como figura asociativa emergente que se está convirtiendo en una fuerza global, que une a las personas para formar organizaciones realistas y permanentes, y que contribuye al bienestar social y ambiental (Millán y Marcuello, 2012).

La empresa social se basa en los valores de la equidad, en la distribución de la riqueza, la igualdad de participación, la solidaridad con personas, la honestidad en la búsqueda de objetivos, la responsabilidad social y el cuidado ambiental. La empresa social es atractiva para sus integrantes porque son parte de la empresa y la controlan democráticamente. La empresa social proporciona el valor agregado que el cliente obtiene de sus compras y de saber que una parte de las ganancias se utilizan para fines sociales (Spreckley, 2011).

En este contexto, un proyecto de empresa social es una alternativa de sustentabilidad, entendida como la interrelación de las dimensiones económica, social y ambiental para el éxito del negocio y la generación de valor para la sociedad (Salinas y Osorio, 2012).

Así, el proyecto de este cineclub propone iniciativas económicamente viables y socialmente responsables para mejorar la calidad de vida de los habitantes de bajos

recursos (pobres en vulnerabilidad social), generando un impacto social que contribuya a mejorar las condiciones sociales y fomentar en los asistentes la reflexión al término de cada película de acuerdo al género proyectado.

3.1.3 Objetivos: general y específicos

Objetivo general

Proponer estrategias de negocios (plan de negocios y proyecto de inversión), bajo el modelo emergente de empresa social, para la creación de un cineclub como mecanismo formativo dirigido a los habitantes del municipio de Xonacatlán, especialmente a aquellos en pobreza moderada y vulnerable por carencias sociales.

Objetivos específicos

- Justificar la estrategia de negocios del cineclub en el marco del Modelo Canvas Social para proyectos de inversión de empresas sociales.
- Generar mecanismos de autofinanciamiento y promoción para la operación del cineclub como empresa social, mediante la vinculación con el Ayuntamiento de Xonacatlán.

3.1.4 Pregunta de investigación

¿Qué elementos y líneas de acción integran las estrategias de negocios de una empresa social orientada a la operación de un cineclub, con la misión social de fomentar la reflexión, recreación y acción en los habitantes en condiciones de vulnerabilidad por carencias sociales en el municipio de Xonacatlán mediante la proyección y discusión colectiva de películas?

3.2 Método de trabajo

3.2.1 Tipo y diseño de investigación

Se estima que esta investigación tenga, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2016), un alcance exploratorio y descriptivo. En primer lugar, se estudian aspectos

fundamentales para la creación de un cineclub bajo el modelo emergente de empresa social desde el campo de la administración. En segundo lugar, el carácter descriptivo de esta investigación se traduce en determinar la viabilidad financiera y autosustentable de dicho proyecto socio cultural.

En cuanto al diseño de investigación, el cual ayuda a obtener respuestas válidas, objetivas y precisas que apoyen el problema de investigación (Kerlinger y Lee, 1986:404), en esta investigación se recurrirá a un diseño no experimental porque la información es recolectada sin cambiar el entorno, es decir, no existirá manipulación de ninguna variable.

3.2.2 Universo de estudio (población y muestra)

En cuanto a la población y según cifras de 2015, los habitantes del municipio de Xonacatlán son 53,687 con el siguiente perfil sociodemográfico (INEGI 2015):

- La tasa de alfabetización por grupos de edad es: 98.6% de 15 a 24 años, y 93.90% de 25 años y más.
- El nivel de estudios de la población de 25 años y más es: 4.6% sin escolaridad, 57.7% básica, 23.5% media superior, 13.90% superior y 0.3% no especificada.
- De la población no económicamente activa de 12 años y más: 35.90% son estudiantes, 50.80% está dedicada a los quehaceres del hogar, 1.40% jubilados o pensionados, 2.60% con alguna limitación física o mental que les impide trabajar y 9.30% se ubica en otras actividades no económicas.

Esta información es esencial para proyectar la frecuencia de oferta de películas, ya que debido al escenario de confinamiento y sana distancia que estamos viviendo desde marzo del 2020 para frenar la pandemia Covid-19, no fue posible elaborar una investigación de mercados mediante aplicación de encuestas y trabajo de campo.

Esta información sigue siendo de relevancia., toda vez que ante la pandemia Covid-19 se pudiera ofrecer a los habitantes del municipio de Xonacatlán Cineclub Virtual a través de una plataforma.

3.3 Definición y contenido para la elaboración de proyectos socio culturales

El proyecto es un instrumento de trabajo con carácter de propuesta que concreta los elementos necesarios para conseguir unos objetivos deseables, tiene como misión la de prever, orientar y preparar el camino de lo que va a hacerse para el desarrollo mismo. El proyecto social hace referencia a las necesidades básicas del individuo que según los organismos internacionales son: salud, educación, empleo y vivienda. Los proyectos sociales se orientan a la solución de problemas, intentan resolver una carencia, una necesidad y miran siempre al futuro que intentan mejorar (Pérez, 2016).

La elaboración de proyectos implica sistematizar y construir una estructura para lograr una ordenación de las actividades y tareas. Esto exige jerarquizar y articular una serie de ideas, hechos y recursos, aparentemente dispersos para poderlos interrelacionar mejor. Un proyecto social tiene la intención de alcanzar aquello que se pretende con la mayor eficacia y eficiencia, por lo que conviene describir el proceso a seguir, tener capacidad para prever los pasos en el desarrollo del mismo, las acciones a realizar, los mecanismos, la evaluación de los resultados obtenidos, así como los posibles desajustes en el desarrollo del proyecto (Pérez, 2016).

Un proyecto debe cumplir con las condiciones siguientes (Cohen y Franco, 2016):

- Definir con precisión los problemas a resolver antes de iniciar el proyecto.
- Enunciar los objetivos de impacto de manera que puedan ser evaluados.
- Identificar a la población objeto de estudio a la que está destinada el proyecto.
- Determinar la ubicación geográfica del proyecto
- Señalar las fechas de inicio y fin del proyecto disponer de los recursos necesarios: financieros y presupuestos.

Para reforzar lo anterior, Ander Egg y Aguilar (2005) enfatizan que ningún tipo de acción (social, cultural o educativa) que pretenda alcanzar un objetivo o resultado debe dejarse librada a la total espontaneidad de quien o quienes la realizan. Toda acción que pretende lograr un efecto implica la necesidad de realizar un esfuerzo deliberado por

introducir organización y racionalidad en lo que se lleva a cabo. Para conseguir este propósito, se ha ido perfeccionando la técnica de elaboración de proyectos socio culturales, en los cuales siempre deben estar la idea (por escrito), la justificación y el diseño del proyecto. Lo anterior no debe tomarse como un recetario de “cómo hacer proyectos”; es más bien, una invaluable guía que puede ser adaptable, enriquecida y ajustada a cada proyecto.

3.3.1 La idea de proyecto, que es y para qué sirve

Un proyecto cultural es una secuencia ordenada de decisiones sobre tareas y recursos encaminadas a lograr objetivos en determinadas condiciones. En un proyecto queda plasmada la voluntad de lograr algo mediante el uso de los recursos con los que contamos. Un proyecto es la manera de generar un cambio, una mejora en nuestro entorno. La función del proyecto es conseguir resultados, no realizar acciones. El proyecto es una herramienta colectiva y compartida que se usa para el buen desarrollo de nuestra actuación, sin que se convierta en un fin por ella misma (Roselló, 2017).

Un proyecto debe responder a una necesidad ya determinada; es una combinación de incertidumbre y de riesgo. Aunque un proyecto es una garantía de reducir la incertidumbre y el riesgo, éstos no se eliminan por completo. Es importante detectar aquellos aspectos, momentos o temas que representan una cota de riesgo más elevada y estar más atentos a su tratamiento y resolución. El equipo de gestores culturales deberá prever diversos escenarios posibles y buscar solución a posibles contratiempos. Con un proyecto cultural se busca destacar que en el campo cultural se trabaje con el mismo método en pequeños y grandes proyectos en el sector público y en el privado, en el medio rural y en el urbano, en el sector musical o en el audiovisual (Roselló, 2017).

3.3.2 Justificación, requisitos y dificultades en el diseño de proyectos

La justificación del diseño de los proyectos culturales permite (Roselló, 2017):

- Optimizar recursos para conseguir máximos resultados: aprovechar mejor los recursos de todo tipo (humano, económico y material) y utilizarlos de la mejor manera posible para conseguir los objetivos deseados.
- Romper viejos esquemas de planeación: el diseño de los proyectos puede aportar un cambio importante, un nuevo ímpetu en el equipo, así como una renovación de los sistemas de planificación.
- Hacer un proceso de reflexión y relanzamiento de ideas: actualizarlo permanentemente para no caer en la tentación de tomar el anterior como guía y cambiar solo algunos aspectos muy particulares.
- Establecer prioridades, criterios y actitudes comunes: tomar acuerdos compartidos comunes a todos sus componentes e igualmente visibles de cara al exterior.
- Generalizar las prácticas de seguimiento y control: adquirir el hábito de hacer su seguimiento y control para comprobar en qué medida su desarrollo se ajusta a lo previsto.
- Disponer de un documento escrito para su presentación.
- Facilitar la participación de todo el equipo: aporta implicaciones, responsabilidades, ideas, coordinación, exigencia colectiva que redundan en una mejora del proyecto.
- Movilizar diferentes agentes en un proyecto común: trabajar de manera ordenada y eficiente ayuda a la cooperación de diferentes personas e instituciones en un proyecto común.

El diseño de un proyecto debe cumplir con los siguientes requisitos (Roselló, 2017):

- Permitir la toma de decisiones: un proyecto debe ser útil para quien lo maneja y para quien lo recibe, al equipo le sirve de herramienta útil, refleja la realidad del trabajo a realizar y plantea todos los elementos necesarios para los diferentes responsables.
- Tener perspectiva de globalidad: aunque la intervención se suscriba a un aspecto limitado en el tiempo, espacio o sector cultural, el proyecto debe tener una

perspectiva mucho más amplia tomando en consideración el amplio contexto en el que se inscribe.

- Tener una perspectiva a largo plazo: se trabaja con hábitos, necesidades y programas que necesitan una acción prolongada en el tiempo para ser efectivos.
- Tener una duración definida o ciclo de vida en el marco de organizaciones de existencia continua.
- Tener un fuerte componente de originalidad y renovación: un proyecto debe justificarse por su interés, necesidad, respuesta a demandas concretas y debe saber renovarse en cada oportunidad.
- Conocer los presupuestos ideológicos que nos guían: es esencial conocer la ideología de la institución titular del proyecto.
- Establecer una temporalización del proyecto: el diseño del proyecto es una suma de ideas y acciones a desarrollar que quieren de una temporalización para ordenar el debate en el tiempo, toma de decisiones y su ejecución, establecer límite para las distintas fases para llegar a su realización.

En el gestor cultural existen numerosas dificultades que limitan o impiden el pleno desarrollo del proceso de diseño de un proyecto (Roselló, 2017):

- No está suficientemente valorado (pérdida de tiempo): diseñar convenientemente un proyecto se convierte en un pequeño lujo que se da uno cuando no tiene nada más que hacer o cuando todas las condiciones están a favor.
- Se busca el cuestionario para resolver la falta de estructuración: algunas instituciones que otorgan ayudas económicas usan el sistema del cuestionario o planilla para homogeneizar el formato de las peticiones y facilitar su lectura.
- Proyectos seta: son intervenciones que no vienen de nada y no llevan a nada, se llevan a cabo y luego no dejan rastro.
- Proyectos paracaídas: son intervenciones que desde la dirección impone por conveniencia suya, por compromiso institucional, por necesidad estrategias u otras razones y que no encajan para nada en nuestra dinámica de trabajo.

- Su impacto es poco valorable: existen casos de proyectos mal diseñados que han tenido buenos resultados y de proyectos bien planificados que han fracasado.
- No interesa la participación del equipo: la participación de todos los miembros del equipo que parecía un buen sistema de trabajo acaba siendo cancelada por la dirección.

3.3.3 Fases para la elaboración de un proyecto socio cultural

La elaboración de un proyecto debe empezar por un análisis de todos aquellos aspectos que lo puedan afectar y que el redactor debe conocer. El conjunto de estos aspectos constituye lo que se llama el contexto, el entorno, la realidad, el punto de partida, marco de referencia. Se puede delimitar dos dimensiones del entorno o contexto (Roselló, 2017):

- Entorno general: factores muy amplios que no solamente afectan a nuestro proyecto
- Entorno específico: factores que afectan directamente a nuestro proyecto.

Las fases para la elaboración de un proyecto cultural son los siguientes: dinámica territorial, dinámica sectorial, encuadre en el contexto de otras políticas, origen y antecedentes, análisis interno de la organización gestora, diagnóstico, definición del proyecto, destinatarios, objetivos, estrategias, actividades, modelo de gestión, producción del proyecto, planificación, estructura organizativa y recursos humanos, comunicación, requisitos técnicos e infraestructurales, factores jurídicos, gestión económica y financiera (Roselló, 2017).

3.4 La evaluación de proyectos culturales

Tan indispensable como la elaboración, lo es la evaluación de un proyecto, entendida como un proceso sistemático mediante el cual se obtiene la información necesaria sobre los resultados previstos (o no) y el funcionamiento de un proyecto cultural para saber en qué medida se logran los objetivos y se desarrolla la producción y poder tomar

así las decisiones oportunas para reconducir dicho proyecto mediante la modificación de cualquiera de sus aspectos.

El proceso por el cual se valora la trayectoria y los resultados de un proyecto cultural se caracteriza porque (Roselló, 2017):

- La evaluación se limita a conocer en qué medida los objetivos del proyecto se han cumplido.
- La evaluación se pregunta hasta qué punto el proyecto ha estado bien definido.
- La evaluación se interesa también en saber en qué medida el proceso de producción ha sido óptimo
- La evaluación es un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el mismo proyecto o en futuras convocatorias.

La razón principal para evaluar un proyecto es para mejorarlo, ya sea en su desarrollo actual o en futuras ediciones; reorientación de los objetivos, cambios en contenidos, estrategias o actividades, mayor dotación de medios, modificación en el modelo de gestión y de planificación. También sirve para justificar nuevas propuestas que continúen, amplíen, complementen o modifiquen las existencias para acordar la extinción del proyecto si se detecta que no hay motivo alguno para su continuidad. En esencia, la evaluación sirve para tomar decisiones institucionales de orden interno: un reconocimiento profesional, un premio, una remodelación del equipo, una destitución, un despido, por ejemplo (Roselló, 2017).

3.5 Modelo CANVAS Social

El Canvas o lienzo de negocio es una herramienta de trabajo para analizar ideas de negocio, trabajando primero la parte cualitativa del proyecto, analizando a quién me dirijo, qué le apporto y cómo se lo apporto. Y al tener sentadas las bases de la idea, poder pasar a la fase cuantitativa, donde analizamos los costos iniciales, y el desarrollo económico del proyecto cuando ya está en marcha (Economistas sin Fronteras, 2019).

Con este modelo, desde un inicio se proyecta la generación de valor no sólo económico, sino también social y ambiental de la iniciativa de negocio que queramos analizar. Entendiendo que la Economía Social y Solidaria es la producción, la distribución, el consumo y la financiación justas llevadas a cabo en el ámbito local y basadas en igualdad, participación democrática, inteligencia colectiva, reciprocidad, cooperación y ecología.

Figura 3.2. Modelo CANVAS social

El Canvas Social es una herramienta que consiste en un lienzo de nueve apartados:

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| <p>5.- COLABORADORES En este apartado vamos a analizar con quién debo contactar para que mi negocio funcione mejor, con instituciones, entidades, proveedores, negocios cercanos, parecidos o complementarios, e incluso competidores, y todo lo que se nos ocurra. Desde el enfoque de Canvas Social, se plantea que la relación con el entorno cercano es esencial, potenciar la economía local nos favorecerá y creará sinergias diferentes de consumo a nuestro alrededor.</p> | <p>6.- ACTIVIDADES CLAVE En este caso tenemos que estudiar cuáles son las actividades que tenemos que hacer para que nuestra propuesta de valor se lleve a cabo. Desde el enfoque de Canvas Social, podemos hacer que nuestra propuesta de valor, y por lo tanto nuestra actividad principal, tenga un enfoque ecológico o de compromiso con el entorno local.</p> | <p>2.- PROPUESTA DE VALOR Por qué los clientes me eligen a mí, que les ofrezco yo que no les ofrecen los demás. ¿Qué necesidades les cubro? ¿Les ayudo a solucionar algún problema? Desde el enfoque de Canvas Social, debemos plantearnos cómo nuestra propuesta hace un producto al servicio de las personas.</p> | <p>3.- RELACIÓN CON CLIENTES (estrategia de comunicación) Ya sabemos a quién nos dirigimos y qué le ofrecemos, y además ese qué, tiene un valor especial, porque tiene una propuesta de valor. Ahora tenemos que averiguar dónde están nuestros clientes y cómo ya les conocemos sabemos perfectamente cómo comunicarnos con ellos.</p> | <p>1.- SEGMENTOS DE CLIENTES Hay que fijarse un segmento de clientes, y este segmento no puede ser toda la población, debemos focalizarnos, saber cuál es la necesidad que cubrimos y a quién se la cubrimos. Analizar cómo piensa nuestro segmento de clientes y dirigirnos a él.</p> |
| <p>8.- SITUACIÓN ECONÓMICA AL INICIO INVERSIÓN INICIAL FINANCIACIÓN En esta sección, enumeraremos por un lado la inversión inicial, apoyándonos en todo lo que ya hemos definido, recursos, comunicación y por otro la financiación con la que contamos. Desde el enfoque de Canvas Social, es importante tener presente que el consumo responsable es una máxima para mejorar el mundo en el que vivimos, y además puede ser un beneficio para nuestro comienzo, eso no quiere decir bajar la calidad, ni el valor que queremos aportar, sólo se trata de ajustar bien los números.</p> | <p>7.- RECURSOS CLAVE Se trata de enumerar las necesidades materiales y humanas que necesito para empezar y para que el proyecto funcione. Desde el enfoque de Canvas Social, será clave si ajustamos muy bien las necesidades, tanto desde un punto de vista de eficiencia, como desde un punto de vista de consumo responsable.</p> | | <p>4.- CANALES DE DISTRIBUCIÓN (punto de venta y logística) En este apartado debemos estudiar nuestra logística del producto, donde lo guardamos, donde lo almacenamos, dónde o cómo lo distribuimos. Desde el enfoque de Canvas Social, estudiar cómo el canal de distribución puede ser positivo para la sociedad.</p> | |
| <p>8.- SITUACIÓN ECONÓMICA AL INICIO INVERSIÓN INICIAL FINANCIACIÓN En esta sección, enumeraremos por un lado la inversión inicial, apoyándonos en todo lo que ya hemos definido, recursos, comunicación y por otro la financiación con la que contamos. Desde el enfoque de Canvas Social, es importante tener presente que el consumo responsable es una máxima para mejorar el mundo en el que vivimos, y además puede ser un beneficio para nuestro comienzo, eso no quiere decir bajar la calidad, ni el valor que queremos aportar, sólo se trata de ajustar bien los números.</p> | | <p>9.- SITUACIÓN ECONÓMICA DURANTE EL PROYECTO GASTOS INGRESOS Enumeraremos los gastos que necesitamos, y por el otro todos los ingresos que estimamos vamos a tener. Esto último no es tan sencillo, ya que se trata de poner precios a los productos y servicios, y hacer estimaciones de ganancias, en base a una mirada realista. Desde el enfoque de Canvas Social, es importante plantearse el enfoque no lucrativo, que nos viene a decir que el proyecto cubre los sueldos dignos y coherentes de las personas trabajadoras, y que los beneficios se reinvierten en beneficio del proyecto o se destinan a alguna obra social o ambiental.</p> | | |

Fuente: Economistas Sin Frontera, 2019

Capítulo IV. Plan de negocios y proyecto de inversión para una empresa social: el cineclub en Xonacatlán, Estado de México

4.1 Plan de negocios

4.1.1 La idea de negocio

Apertura de un cineclub en el municipio de Xonacatlán para que la población asista a ver películas de diferentes géneros cinematográficos. La idea central y con valor social radica en que se presentan las obras, se contextualizan, se proyectan en la sala y al terminar, surge el debate. A partir de ello, se enciende la discusión, se comparten las impresiones, los pensamientos, se reflexiona colectivamente a partir de la experiencia y es muy fructífero invitar a los realizadores para conversar con ellos, para entablar un diálogo.

4.1.2 Descripción del servicio

Presentación de obras cinematográficas con carácter social bajo el formato de cineclub en una sala de usos múltiples del edificio del palacio municipal de Xonacatlán para que asista población vulnerable por carencias sociales y ofrecer productos de confitería y comida.

4.1.3 Análisis FODA

Figura 4.1. Análisis FODA

| | | |
|---|---|--|
| | <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo de cooperación para entrar al cineclub de \$15 el boleto. ✓ El equipo de proyección es de alta calidad en el sonido e imagen de la pantalla. ✓ Disponibilidad de una amplia cartelera cinematográfica con películas antiguas y nuevas. ✓ Venta de confitería con 10% sobre su costo durante la presentación del servicio. | <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No se cuenta con equipo para proyectar películas en tercera dimensión. ➤ Falta de cultura para asistir a este tipo de eventos. Delincuencia |
| <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>La sala de proyección es aportación del Ayuntamiento. La operación del cineclub será viernes, sábado y domingo, días de mayor afluencia en el centro de Xonacatlán.</p> | <p style="text-align: center;">Estrategia FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar el mejor servicio a las personas vulnerables por carencias sociales. ▪ Brindar cineclub virtual mediante la plataforma de Zoom. | <p style="text-align: center;">Estrategia DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la relación entre espectador, organizadores y Ayuntamiento para incrementar el servicio y la calidad de vida a los habitantes del municipio de Xonacatlán. ▪ En un largo plazo, implementar equipo de alta tecnología para proyectar las películas. |
| <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posible tendencia de los clientes por preferir quedarse en su casa para disfrutar de una película en lugar de ir al cineclub. ▪ Crecimiento de la oferta de películas y series en sitios web gratuitos. | <p style="text-align: center;">Estrategia FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El cineclub como medio de entretenimiento cultural busca combatir la delincuencia y se propone impartir talleres al término de cada proyección de películas para la recreación, formación y educación de los habitantes del municipio de Xonacatlán. | <p style="text-align: center;">Estrategia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formar alianzas con los comerciantes de peluches del municipio de Xonacatlán. ▪ Actualizar constantemente la cartelera de películas a proyectar. |

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Modelo CANVAS para un cineclub como empresa social

Figura 4.2 Modelo CANVAS Cineclub Atzin

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| <p>5.- COLABORADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contacto con la Secretaria de Gobernación del Gobierno de México para la autorización de exhibición comercial de películas, Cartelera TV UNAM-Cultura, FilminLatino Cine mexicano sin costo y RTVEPlay. ✓ Personal del Ayuntamiento del municipio de Xonacatlán y comerciantes de peluches. | <p>6.- ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Programación de películas de corte social y de diversidad cultural. Talleres de reflexión a partir del análisis de las películas</p> | <p>2.- PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Valor social: Reflexionar sobre la alienación y problemas sociales al impartir talleres al término de cada película sobre el tema central. Valor al cliente: Disfrutar del cine como actividad recreativa y de esparcimiento. Aprender el uso del tiempo de ocio.</p> | <p>3.- RELACIÓN CON CLIENTES (estrategia de comunicación)</p> <p>Presentación de la película, debate de su contenido y entrega de un material sobre el film.</p> | <p>1.- SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>Los clientes potenciales son hombres y mujeres de 12 a 45 años vulnerables por carencias sociales. El beneficio del cine club es generar un espacio democrático, reflexivo y participativo que busca educar al público a través del debate horizontal entre los participantes.</p> |
| | <p>7.- RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos financieros y tecnológicos. ✓ Regiduría de Cultura del Ayuntamiento de Xonacatlán ✓ Comerciantes de peluches. | | <p>4.- CANALES DE DISTRIBUCIÓN (punto de venta y logística)</p> <p>La difusión del proyecto y de la cartelera será utilizando redes sociales y avisos en el palacio municipal y zona central.</p> | |
| <p>8.- SITUACIÓN ECONÓMICA AL INICIO INVERSIÓN INICIAL FINANCIACIÓN</p> <p>Aportación de los socios de la cooperativa <i>Cineclub Atzin</i> para adquisición de equipo y capital de trabajo para la confitería. La sala de proyección es aportación del Ayuntamiento. La difusión es vía redes sociales y carteles.</p> | | <p>9.- SITUACIÓN ECONÓMICA DURANTE EL PROYECTO GASTOS INGRESOS</p> <p>Ingresos: Entradas al cineclub y venta de confitería. Gastos: Pago de permisos para proyectar las películas y materia prima para la venta de confitería.</p> | | |

Fuente: Elaboración propia

4.2 Descripción del segmento de mercado

El mercado al que va dirigido el cineclub es a los habitantes del municipio de Xonacatlán y el mercado meta son de 12 a 24 años y de 25 a 45 años, con especial atención a las personas en condiciones de vulnerabilidad por carencias sociales.

4.2.1 Análisis cuantitativo y cualitativo de la demanda (clientes-consumidores)

El ocio y el tiempo libre se convierten en una alternativa para dedicarse a hacer o desarrollar actividades preferidas. La Asociación Internacional del Ocio y el Recreo (World Leisure & Recreation Association, 2011) la involucra como una actividad humana que produce grandes beneficios y comprende expresiones cuyos elementos son de naturaleza física, intelectual, social, artística o espiritual que influyen en la calidad de vida de las personas.

Según encuesta nacional de hábitos, prácticas y consumo culturales realizada por la Secretaría de Cultura (2010) se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 85.7% de los habitantes del Estado de México sí han ido al cine y el 14.3% no ha asistido al cine.
- La mayoría de los habitantes del Estado de México prefieren ver películas de acción y terror y casi no ven películas épicas.
- La razón por la que no van al cine es no tienen tiempo y no cuentan con dinero y con poco porcentaje la religión no se lo permite ir al cine.

4.2.2 Análisis cuantitativo y cualitativo de la oferta (competencia)

El servicio que pretende ofrecer el *Cine Club Atzin* tiene marcadas diferencias frente al cine comercial (Cinemex y Cinépolis), aunque no así con la oferta de la Cineteca Mexiquense y el Instituto Municipal de Cultura, Turismo y Arte de Toluca.

Figura 4.3 Competencia CineClub

| NOMBRE | UBICACIÓN | PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS | PRINCIPALES CLIENTES | VENTAJA COMPETITIVA | POSICIÓN EN EL MERCADO |
|--|---|---|---|---|--|
| Cinemex Santín (2021) https://cinemex.com/ | Multi plaza Santín Carretera Toluca-Naucaclpan 1101 Local 5-SA, Santin, 50210 Toluca de Lerdo, Méx. | Cine, dulcería y comida. | Niños, adolescentes y personas mayores de edad que tengan gusto por el entretenimiento. | Cinemex tiene ventas de boletos anuales por más de 110 millones en la República Mexicana, representando un total del 31.0 % del total del mercado. | Es la segunda marca de cines más grande de México y dentro de las 8 más grandes a nivel mundial. |
| Cinepolis Sendero (2021) https://www.cinepolis.com.ar/quienes-somos | Miguel Alemán 55, Parque Industrial Lerma Toluca, 52000 Toluca de Lerdo, México. | Cine, dulcería y comida. | Niños, adolescentes y personas mayores de edad que tengan gusto por el entretenimiento. | Es líder de la industria cinematográfica y del entretenimiento en México y Latinoamérica | Cinépolis es la cuarta cadena más grande a nivel mundial, la segunda más grande en venta de entradas, la primera en entradas vendidos por sala y la más importante fuera de los Estados Unidos. |
| Cineteca Mexiquense (2021) https://cineteca.edomex.gob.mx/ | Boulevard Jesús Reyes Heróles 302, Delegación San Buenaventura, 50110 Toluca de Lerdo, México. | Dos salas de proyección con capacidad de 273 espectadores, foro al aire libre para 150 asistentes, dulcería y aula para talleres. | Niños, adolescentes y personas mayores de edad que tengan gusto por el entretenimiento | Posicionar a la Cineteca Mexiquense, como un canal de distribución efectivo, para las producciones cinematográficas de los creadores estatales, nacionales e internacionales y coadyuvar al rescate, preservación, investigación, promoción y difusión del patrimonio cinematográfico del Estado de México, del país y del mundo. | Busca ser parte del impulso de los talentos cinematográficos estatales, nacionales e internacionales. |
| Instituto municipal de cultura turismo y arte de Toluca (2021) https://vinculacion.cultura.gob.mx/convo_2015/juicio_2015/Juegos_Florales_Nacionales.html | Nigromante 202-B, Centro, 50080 Toluca de Lerdo, México. | Realiza importantes eventos con artistas y grupos pertenecientes al Ayuntamiento de Toluca. | Niños, adolescentes y personas mayores de edad que tengan gusto por el entretenimiento | Le existencia del instituto reviste el ideal de preservar un capital con valor que se pretende imprimir en el ánimo de las y los habitantes del municipio, por lo que se vuelve indispensable contar con un instrumento que guie correctamente. | Generar un mayor impulso al interés de la población del municipio en las manifestaciones culturales, así también para rescatar las actividades que han sido olvidadas y son de especial interés para la ciudadanía, como las muestras plásticas, exposiciones artísticas y conciertos al aire libre. |

4.2.3 Proyección de ventas (calendario de la estacionalidad de ventas con cantidades estimadas)

Figura 4.4. Proyección de Ventas

| Bimestre | Monto de Ventas | Monto Acumulado |
|----------|-----------------|-----------------|
| 1 | 1,440 | 1,440 |
| 2 | 1,584 | 3,024 |
| 3 | 1,728 | 4,752 |
| 4 | 1,872 | 6,624 |
| 5 | 2,016 | 8,640 |
| 6 | 2,160 | 10,800 |

Nota: Se contemplan 6 eventos semanales con capacidad para un máximo de 20 personas en cada función (120 personas a la semana). Ante una demanda mayor, se puede abrir en horario matutino una función más por día. Así, la capacidad de producción va de 6 a 9 funciones por semana, con atención de 120 a 180 entradas/semana. Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Plan de mercadotecnia (estrategias para entrar al mercado)

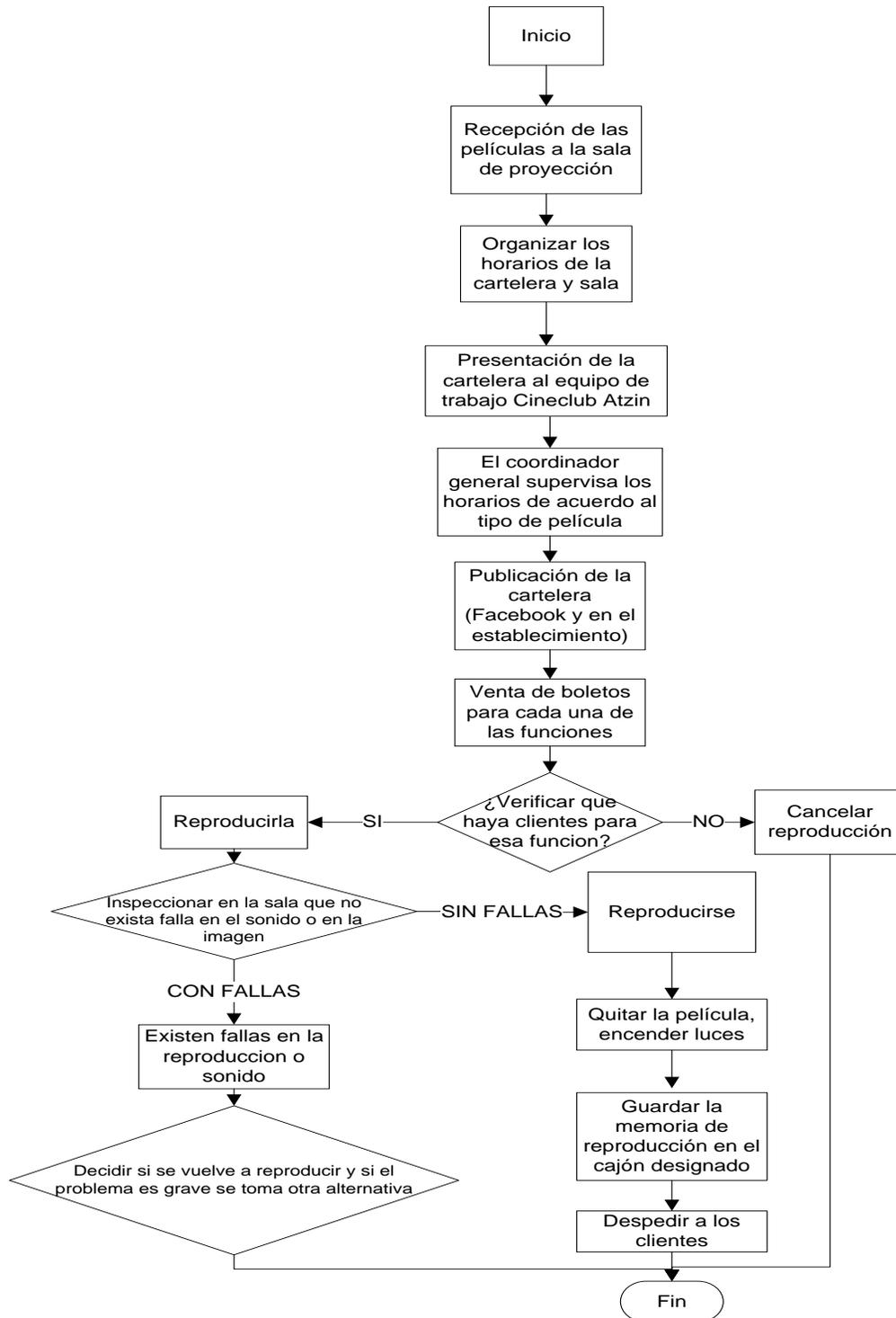
Las estrategias que se van a utilizar en el *Cineclub Atzin* es el marketing mix, herramienta operativa para informar al público sobre la apertura del cineclub mediante cuatro categorías, conocidas como las cuatro P del marketing:

1. Producto: Exhibición de películas de corte social y multicultural acompañado de talleres de reflexión y análisis.
2. Precio: Cuota de cooperación de \$15.00/entrada y confitería al 10% sobre el costo.
3. Promoción y publicidad: utilización de redes sociales y carteles para satisfacer necesidades de comunicación e información sobre la cartelera. promocionar, informar, persuadir y recordar la apertura del cine club para atraer audiencia.
4. Lugar (Plaza): el lugar de exhibición del producto cinematográfico es una sala de usos múltiples (palacio municipal) en el centro de Xonacatlán, Estado de México.

4.3 Caracterización del servicio

4.3.2 Proceso de operación del servicio (diagrama o mapa simplificado)

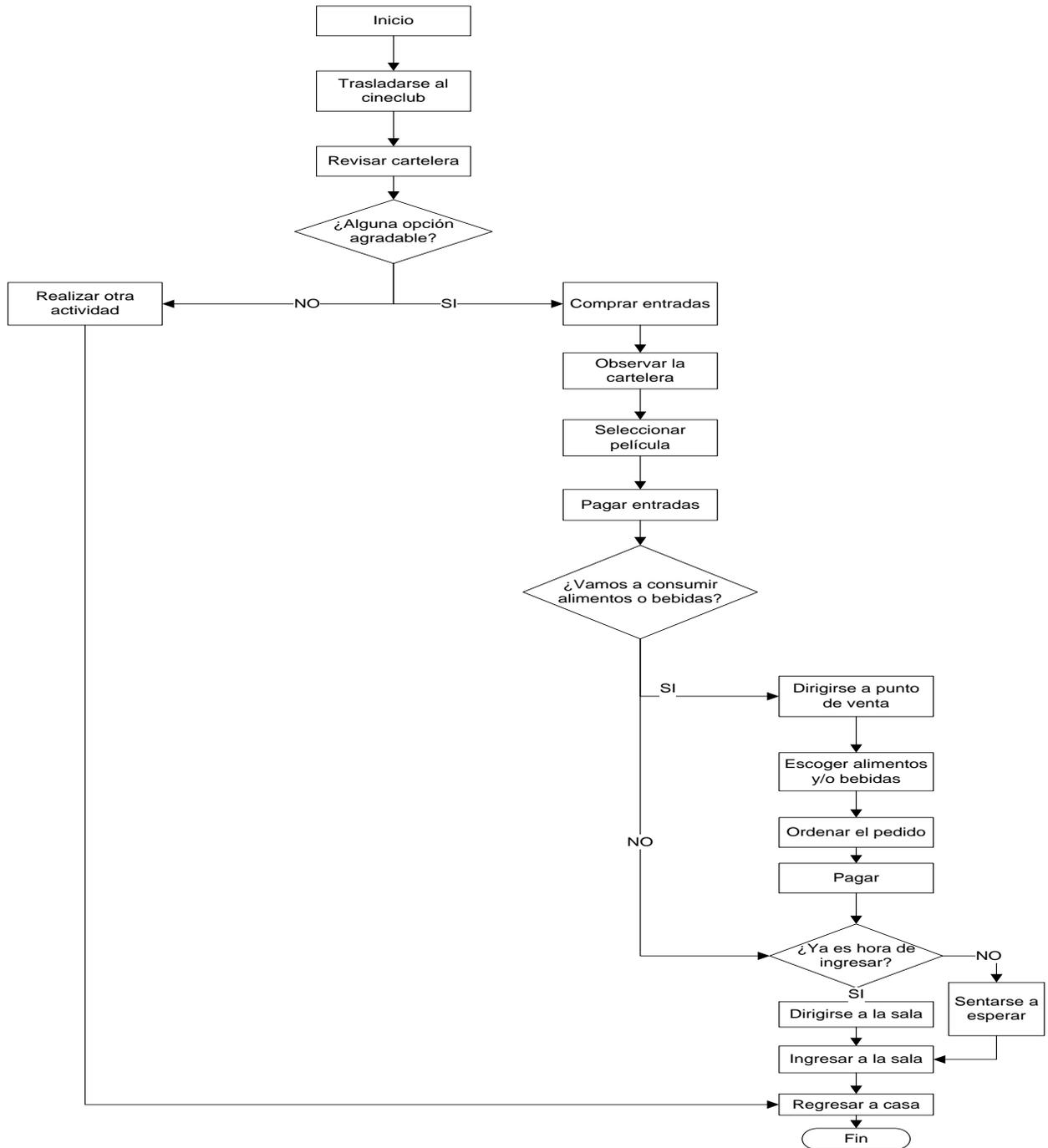
Figura 4.5. Diagrama de operación del servicio



Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Diagrama de flujo del servicio para la entrada al cineclub

Figura 4.6. Diagrama para la entrada al Cineclub



Fuente: Elaboración propia

4.4 Producción del servicio

4.4.1 Determinación de la capacidad de producción (por día, semana y mes)

La programación de exhibiciones en el cineclub, que involucra no solo la selección de ciclos, sino también su frecuencia, debe realizarse siempre pensando en el público. No es lo mismo organizar una programación para una comunidad rural, que en una institución universitaria en la ciudad. Hay que saber “leer” los intereses y motivaciones del público, especialmente al considerar que el cineclub un espacio de formación y desarrollo humano (Horta et al, 2013).

Las ofertas culturales se intersectan con otros aspectos de la cotidianidad, entran en relación con otras instituciones, con equipamientos colectivos y, al hacerlo, reestructuran las relaciones sociales e impactan en los ámbitos más amplios dentro de los cuales se desarrollan (Rosas, 2017).

Al respecto, y a partir del pulso de quienes esto presentamos, se planea que la operación del cineclub sea tres días de la semana (viernes, sábado y domingo), con mayor afluencia en el centro de Xonacatlán. De acuerdo a usos y costumbres, es cuando los habitantes, tanto los de la cabecera municipal como de comunidades retiradas (y rurales), realizan sus compras en grandes tiendas de autoservicio y en el mercado. A mediano plazo, cuando se arranque el cine comunitario y el cine itinerante, se llevará a cabo los otros días de la semana.

Con una sala, ubicada en las instalaciones del palacio municipal de Xonacatlán, la capacidad de producción diaria es de dos funciones y sus respectivos talleres de reflexión, es decir, 6 eventos semanales con capacidad para un máximo de 20 personas en cada función (120 personas a la semana). Ante una demanda mayor, se puede abrir en horario matutino una función más por día. Así, la capacidad de producción va de 6 a 9 funciones por semana, con atención de 120 a 180 entradas/semana.

Ante la pandemia Covid-19 se pudiera ofrecer a los habitantes del municipio de Xonacatlán Cineclub Virtual a través de una plataforma, utilizando como enlace y control el correo electrónico a cineclubatzin@gmail.com. Una vez que sea

aceptado recibirán un correo electrónico con el título de la película, al término de la proyección se discutirá el mensaje de la película. Se proyectarán diferentes géneros cinematográficos con un costo de \$15 por película, únicamente los días sábados y domingos en un horario de 3:00 a 6:00 pm.

4.4.2 Equipo y mobiliario

Figura 4.7. Equipo y mobiliario

| Equipo y mobiliario | Cantidad | Precio Unitario | Total |
|---|----------|-----------------|--------------------|
| Reproductor DVD LG Multireproductor USB DP-132 (para reproducción de discos DVD) | 1 | \$1,397.70 | \$1,397.70 |
| Reproductor BluRay Sony con WiFi BDP.S3500(para reproducir BluRay) | 1 | \$2,215.00 | \$2,215.00 |
| Lap Top Acer Aspire 3A314-32-P98D Intel Pentium Silver, 14 pulgadas. 1tb/8gbRAM | 1 | \$10,499.00 | \$10,499.00 |
| Video proyector EPSON powerlite home cinema 760HD | 1 | \$11,799.00 | \$11,799.00 |
| Reproductor de sonido Teatro en Casa LG 5.1 Canales DH41305 | 1 | \$3,499.00 | \$3,499.00 |
| TV Samsung 65 pulgadas Crystal UHD Smart TV 4K Samsung UN65TU8000FXZX LED | 1 | \$25,000.00 | \$25,000.00 |
| Pantalla de proyección eléctrica gris alto contraste 120" (3.05 metros) con control remoto, formato HD 16:9, 4K-3D-HD Ready | 1 | \$4,500.00 | \$4,500.00 |
| Sillas plegables de acero acojinadas de vinil (asiento 16" X 16") | 20 | \$638.00 | 12,760.00 |
| Mesa plegable de plástico, patas empotradas (60" de largo por 18" de ancho) | 2 | \$2,244.00 | 4,488.00 |
| Cafetería y confitería | | | |
| Máquina para hacer palomitas en acero inoxidable, de 16 Onzas FT1626 | 1 | \$10,900.00 | \$10,900.00 |
| Surtidor de cátsup y mostaza | 1 | \$4,100.00 | \$4,100.00 |
| Cafetera de acero inoxidable con capacidad para 40 tazas | 2 | \$700.00 | \$1,400.00 |
| TOTAL | | | \$92,557.70 |

Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Aprovechamiento de proyecciones (películas y documentales) y programación de la cartelera

Un cineclub es una organización horizontal, y es labor de cada equipo poder conciliar esa lógica con un trabajo constante y duro. La selección de las películas y los ciclos no es una tarea fácil. Debe atender a factores de gestión y producción: ¿cómo conseguimos las películas? Cuando no están en español, ¿se encuentran

copias con subtítulos y/o dobladas?, ¿en qué formato están las copias y son reproducibles en los equipos con que cuenta el cineclub? El equipo de producción debe tomar nota de estos detalles, y establecer planes de trabajo con suficiente tiempo de antelación, para resolverlos. Dada la naturaleza del cineclub, este proyecto de empresa social buscará apoyo de instituciones culturales, educativas y centros de estudio independientes, entre otras, para resolver problemas sobre la gestión (conseguirse las películas, contactar expertos para que asistan a las funciones, realizar funciones especiales, etc.).

Además de lo anterior, y tomando en cuenta que la industria cultural y el ocio abarca un grupo de actividades económicas que de forma directa se relacionan con la generación de derechos de propiedad intelectual (Primo, 2017), para hacer viable el aprovisionamiento de proyecciones y pertinente la programación de la cartelera, este proyecto de empresa social cultural debe buscar apoyos para no infringir normativa alguna al proyectar públicamente películas protegidas intelectualmente. Las opciones detectadas hasta ahora para tal fin son las siguientes.

✚ **Secretaría de Gobernación del Gobierno de México.** Tramitar autorización para exhibición comercial de películas. Para solicitar la autorización de una película para su exhibición pública en salas, es necesario acreditar el nombre o razón social del titular de los derechos de comercialización de la misma, en su caso del representante legal y datos del poder con los que acredite el carácter de representante o apoderado legal, así como el domicilio para recibir y oír notificaciones y presentar para supervisión el material fílmico tal y como se va a exhibir. Se requiere: (a) un escrito libre solicitando la autorización y clasificación de una película el cual deberá contener el nombre del director de cinematografía; (b) comprobante de pago de derechos, productos o aprovechamiento. El permiso para la autorización de películas destinadas a exhibición pública tiene un costo de \$6, 315.00, además de \$70.00 por minuto de duración (Autorización para exhibición comercial de películas. Ante este escenario meramente comercial, se puede recurrir a otras opciones.

✚ **EGEDA** México Sociedad de Gestión Colectiva de Interés Público. Es una organización que gestiona licencias para el uso legal del material audiovisual cuando se trata de espacios culturales alternativos y tal es el caso del *Cineclub Atzin*. EGEDA utiliza una Licencia Umbrella que permite la exhibición legal en espacios públicos, con y sin fines de lucro. Las obras audiovisuales como películas, series, documentales, etc., disponibles en DVD, Blu Ray o streaming no cuentan con autorización para su exhibición pública. Como ya se dijo en el inciso anterior, cualquier exhibición sin licencia implica una violación a los derechos patrimoniales de la obra. Por ello, es necesario tramitar un licenciamiento audiovisual para obtener: (a) certidumbre legal; (b) ventajas comerciales (programación de ciclos de cine); y (c) flexibilidad en diferentes alternativas para visualizar el contenido (DVD's, Blu Ray y Streaming tipo Netflix, BLIM, Amazon Prime, entre otras). El precio unitario (IVA incluido) de una licencia anual para auditorios y salas audiovisuales culturales, con capacidad de 1 a 100 personas, es de \$11,832.00. (<https://www.egedamexico.org/>)

✚ **Cartelera TV UNAM-Cultura UNAM**. Es la plataforma multimedia de una productora de contenido preponderante, aunque no exclusivamente, audiovisual; con salida en varias pantallas, una de ellas –y no por fuerza la más importante– la del televisor. Otra, ésta que tienes ante tus ojos, por no hablar de las demás que forman parte de tu entorno cotidiano y de las que el capricho de los avances tecnológicos quiera que se inventen en un futuro. Donde sea que haya algo que mirar, ahí estaremos. Ahí estarán nuestros videos de larga y corta duración, siempre a tu disposición. Ahí estarán nuestros textos, indispensables en una época y un entorno que han sabido revalorar la palabra escrita. Ahí encontrarán nuestras fotos y nuestros audios; ahí nuestros GIFs, nuestras galerías, nuestros playlists, nuestros posts, nuestros tweets. Míranos. Porque mirarnos es mirar la ciudad, el país y el universo, el pasado, el presente y el futuro desde el ángulo privilegiado de la institución generadora de conocimiento más importante del mundo de habla española: la Universidad Nacional Autónoma de México.

✚ **FilminLatino. Cine mexicano sin costo. Secretaría de Cultura. IMCINE.**

Ofrecen un amplio catálogo de largometrajes de ficción, documentales, clásicos, cortometrajes, series, y películas para niños. Su catálogo contiene una amplia variedad de películas de todos los géneros y nacionalidades, tanto de autores consagrados como de nuevos talentos. La oferta de títulos crece día a día, incluyendo temas de actualidad de la comunidad cinematográfica y sus realizadores, a nivel nacional e internacional. Las películas solo se pueden ver en territorio mexicano. En la sección GratisMx, de manera gratuita puede accederse a un amplio catálogo de cine compuesto por ficción, animaciones, cortos y documentales mexicanos. Para acceder a este catálogo es necesario registrarse como usuario FilminLatino, para poder de forma totalmente legal y sin costo alguno disfrutar de buen cine nacional.

✚ **RTVEPlay. RTVE.** Se ha propuesto conseguir que esta web sea la web de todos. Por ello, son muchos los espacios abiertos a la participación que podemos encontrar en RTVE.es, lugares donde dejar opiniones, debatir con otros usuarios y aportar vídeos, imágenes o documentos que enriquezcan la conversación. Todo debate, incluso el virtual, debe tener unas reglas, unos mínimos que permitan que las discusiones se mantengan dentro de los márgenes de la educación y el sentido común. Para ello, se han establecido unas normas básicas en las que el equipo de moderadores de RTVE. Se apoyarán para decidir si un comentario o contenido enviado por los usuarios se publica en la web

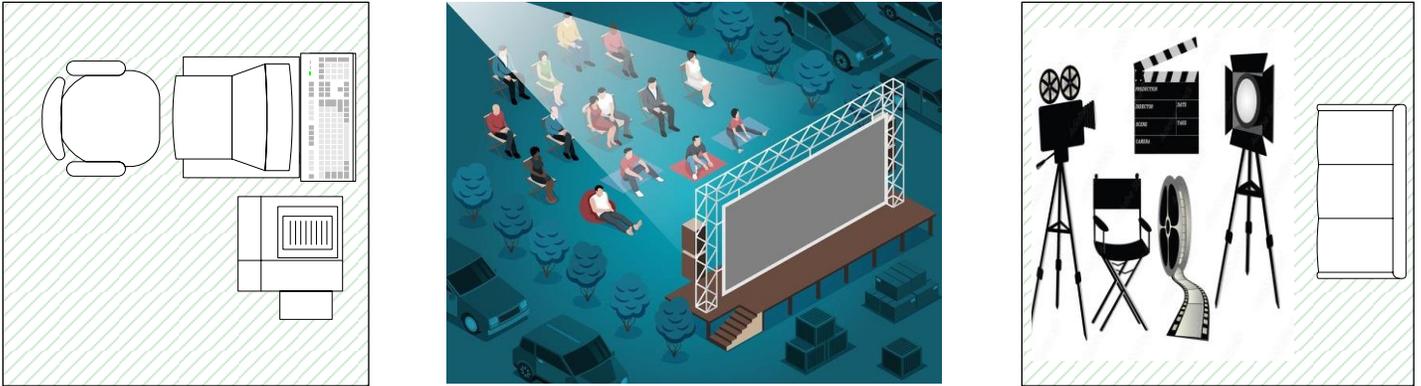
- No se admitirán comentarios o contenidos que incluyan insultos, difamaciones, amenazas, vejaciones o expresiones que puedan resultar incómodas hacia alguno de los participantes, usuarios o cualquier persona o institución.
- Tampoco se permitirán comentarios o contenidos que se consideren obscenos, racistas o xenófobos.
- No se permitirán los contenidos que promuevan actividades ilegales (pornografía infantil, terrorismo, etc) o inciten a la violencia.

- No se admitirán mensajes que estén destinados a interrumpir la conversación. Se considerarán como molestos aquellos mensajes repetidos o que sólo incluyan repeticiones de caracteres o enlaces a webs.
- Contenido promocional o publicitario: no se admitirán comentarios o contenidos que sean directa o indirectamente publicitario o de promoción sobre un producto o marca.
- Los contenidos que se envíen desde robots informáticos con la intención de generar ruido serán considerados spam y se eliminarán.
- Si se demuestra que un usuario ha suplantado la identidad de otro, será motivo suficiente para no permitir la publicación de contenido enviado por dicho usuario.

Si bien las alternativas para tener acceso sin costo a rico material fílmico son diversas, cuando se programe una obra audiovisual no se debe dejar de lado el componente de diversión, ya que se constituye en una valiosa herramienta para atraer y capitalizar públicos en un primer acercamiento (Díaz, Quintero y Zuluaga 2008).

4.4.4 Diseño, distribución y ubicación del cineclub

Figura 4.8. Diseño y Distribución de *Cineclub Atzin*



Fuente: Elaboración propia

De manera inicial y a modo experimental, el *Cineclub Atzin* iniciará operaciones en una sala ubicada al interior del palacio municipal de Xonacatlán. Esta proyección de diseño para el cineclub corresponde a lo que Rosas (2017) llama escenarios emergentes, ya que rompe con la tradicional exhibición de películas con participación privada, la cual, si bien en los últimos años mejoró sensiblemente la calidad del servicio que brindan las salas y atrajo públicos que se habían alejado del cine, su concentración geográfica, condiciones ambientales, el status social de los asistentes y los precios de entrada acentúan la exclusión social.

El *Cineclub Atzin* iniciará operaciones en una sala ubicada al interior del palacio municipal de Xonacatlán y en la Casa de cultura, esta fotografía es el espacio para la proyección de las películas y se realizará la adecuación colocando la pantalla de proyección eléctrica, reproductor de Sonido, video proyector, Lap Top, reproductor DVD y 20 sillas plegables de acero acojinadas de vinil.

Figura 4.9 Diseño de la sala de proyección



Fuente: Elaboración propia

4.5 Aspectos administrativos

4.5.1 Organización del cineclub

De acuerdo con Horta et al (2013) la función sustantiva de organizar el cineclub plantea diversos retos, empezando por la dificultad de coordinar un equipo cohesionado, con funciones determinadas, y que esté dispuesto a trabajar, en la mayoría de los casos, sin una retribución económica de por medio. Un cineclub es una comunidad de espectadores activos dispuestos a transformar, mediante un

trabajo coordinado y reflexivo, la experiencia de exhibición cinematográfica en un espacio de discusión abierta y amena.

Bajo el enfoque de empresa social, lo más importante son las personas, y su dedicación a un proyecto que demanda, ante todo, mucha coordinación y capacidad para resolver emergencias. Es útil que antes de cada temporada, a la par que el equipo discute y decide los ciclos que se presentarán durante el año (junto a actividades anexas, como funciones de conmemoración, pequeños festivales, iniciativas conjuntas con otras instituciones, etc.), queden claramente especificadas las funciones de cada miembro, atendiendo a la disponibilidad de cada uno y, sobre todo, a su interés personal. El integrante debe apasionarse por lo que hace, y conocer a detalle cuáles son sus funciones. Por tanto, la organización previa a cada temporada es esencial, y debe apuntar a dejar la programación lista, de acuerdo a las posibilidades de gestión de cada película, y a identificar con claridad las funciones de cada integrante (Horta et al, 2013).

4.5.2 Estructura organizacional

Aunque lo tradicional es una estructura por puestos en dos o tres niveles jerárquicos, el cineclub aquí propuesto contempla una división del trabajo por comisiones:

- a. De gestión y producción
- b. De difusión y comunicaciones
- c. De edición y publicaciones.
- d. Comisión ejecutiva, que coordine el trabajo de las otras comisiones y supervise la labor de cada una. Importante recalcar: cuando un miembro falla o no puede asumir la función establecida, debe contar con un reemplazo, asumiendo que la lógica que debe existir es la de la ayuda mutua.

4.5.2 Descripción de puestos

La empresa social también se apoya en instrumentos auxiliares para organizar su cotidianidad. Ejemplo de ello es el manual de organización, compendio de datos

relacionados con las actividades que desempeñan quienes conforman la empresa. Entre otros, incluye los puestos (o roles) para facilitar la asignación de funciones y responsabilidades (Porret-Gelabert, 2020). Específicamente, la descripción de puestos corresponde a un documento por escrito que identifica, describe y define un puesto de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2019, p. 684). Para llevar a cabo el proyecto en cuestión, un cineclub comunitario, los puestos generados son tres (ver anexo):

- Coordinador general,
- Programador y proyector fílmico
- Gestor cultural

4.6 Conformación legal

La Ley General de Sociedades Cooperativas define a la sociedad cooperativa como una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. Entonces, una empresa social puede conformarse legalmente en cooperativa de producción, de servicios o de ahorro y préstamo.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DE UNA ASOCIACIÓN COOPERATIVA

Cineclub Atzin
FECHA: [13/10/2021]

En la **Ciudad de México**, Distrito Federal de la nación, en el día **13 de Octubre de 2021**, yo, **Licenciado Luis Zamora**, Notario Público número diez, hago constar la conformación de la Sociedad Cooperativa "Cineclub Atzin", de Responsabilidad Limitada o Suplementada, en presencia de cinco socios fundadores, cuyos datos aparecen circunscritos al final.

Acuerdos

Se aprobarán los siguientes acuerdos teniendo en cuenta mayor número de votos, sin que prejuzgue el número de certificados.

Primero. Se aprueba la idea de constituir una Sociedad Cooperativa.

Segundo. La Secretaría de Relaciones Exteriores aprueba la **Razón Social "Cineclub Atzin"**, mediante folio 134 ciento treinta y cuatro, en la Ciudad de México, el día 13 de Octubre de 2021.

Tercero. Se aprueban por unanimidad las **bases de la Sociedad Cooperativa**. De igual forma, también se aprueban los artículos suscritos en el proyecto, así como las propuestas de los socios.

Cuarto. Al ser una Cooperativa de menos de diez socios, se elegirá también un Administrador, además de la Vigilancia correspondiente.

La parte final del documento está compuesta por la lista de socios y la suma del capital. Lista de socios

Suscriben como socios **Daniel Mendoza Mariano**, de 30 treinta años de edad, **David Gomez Dorantes**, de 33 treinta y tres años de edad, **J Guadalupe Manuel Gomez Ortiz**, de 63 sesenta y tres años de edad, **Maura Dorantes Terrazas**, de 55 cincuenta y cinco años de edad y **Sandra Fabiola Gomez Dorantes**, de 26 veintiséis años de edad, los 5 cinco domiciliados en el Estado de México, de nacionalidad Mexicana, con **monto de capital de 100, 000, 00 cien mil pesos cada uno**. Suma de capital total: **500, 000,00 quinientos mil pesos**.

Sin más que añadir, siendo las 13. 50 trece horas con cincuenta minutos, concluye la Asamblea, con Daniel Mendoza Mariano como Presidente, David Gomez Dorantes como Secretario y Sandra Fabiola Gomez Dorantes Oquendo como Administrador.

Yo, Juan Ruiz, Presidente Municipal de Cuauhtémoc de la Ciudad de México, distrito Federal, código postal 06760 cero seis siete seis cero, doy fe que:

- conozco de vista y trato a los comparecientes y doy fe de que son legalmente hábiles, con capacidad para contratarse.
- Que tuve en mi poder los folios originales de los documentos antes mencionados.
- Que los 5 cinco socios fundadores ratificaron como su voluntad la creación de la S. C. "Cineclub Atzin",
- Que las huellas y firmas de esta Acta Constitutiva pertenecen a cada uno de los miembros.
- Que las bases expuestas fueron leídas y aprobadas de forma unánime por cada uno de los miembros de esta sociedad.

Así lo digo y firmo a la fecha respectiva.

4.7 Proyecto de inversión

4.7.1 Inversión inicial (pagos pre operativos en activos fijos e intangibles, capital de trabajo)

Figura 4.10. Integración de la inversión inicial

| Activo Fijo | Inversión Inicial (única) |
|----------------------------|----------------------------------|
| Mobiliario y Equipo | \$ 92,557.70 |

Fuente: Elaboración propia

4.7.2 Fuentes de financiamiento (montos y costos del financiamiento)

La fuente de financiamiento es aportación de los socios de la Cooperativa *Cineclub Atzin* son cinco socios con una aportación de \$100,000.00 cada uno para la adquisición de equipo y capital de trabajo para la confitería.

La sala de proyección es aportación del Ayuntamiento Municipal de Xonacatlán mediante la difusión vía redes sociales y carteles para la promoción del cineclub.

4.7.3 Estados financieros proforma (flujo efectivo, estado de resultados)

Figura 4.11. Balance General *Cineclub Atzin*

| Balance General Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2021 | | | |
|--|---------------------|----------------------------------|---------------------|
| Activo | | Pasivo | |
| <i>Circulante</i> | | <i>Circulante</i> | |
| Caja | \$412,442.30 | Proveedores | \$5,000.00 |
| Total Activo Circulante | \$412,442.30 | Total Pasivo Circulante | \$5,000.00 |
| | | <i>Pasivo Total</i> | \$5,000.00 |
| <i>Fijo</i> | | <i>Capital Contable</i> | |
| Mobiliario y Equipo de Oficina | \$92,557.70 | Capital Social | \$500,000.00 |
| Total Activo Fijo | \$92,557.70 | Total Capital | \$500,000.00 |
| | | | |
| Total Activo | \$505,000.00 | Total de Pasivo + Capital | \$505,000.00 |

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.12. Estado de Resultados *Cineclub Atzin*

| Estado de Resultados Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2021 | |
|---|---------------------|
| Ingresos por producto | \$162,000.00 |
| Ventas | \$162,000.00 |
| Gastos fijos | \$92,557.70 |
| Total costos y gastos | \$92,557.70 |
| Utilidad de Operación | \$69,442.30 |
| ISR 35% | \$24,304.80 |
| Utilidad del Ejercicio | \$45,137.50 |

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.13. Flujo de Efectivo *Cineclub Atzin*

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos | | | | | |
| Ventas al contado | \$162,000.00 | \$170,100.00 | \$186,300.00 | \$195,615.00 | \$205,395.00 |
| Aportación de socios | \$500,000.00 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total de entradas de efectivo | \$662,000.00 | \$170,100.00 | \$186,300.00 | \$195,615.00 | \$205,395.00 |
| Egresos | | | | | |
| Mobiliario y Equipo de oficina | \$92,557.70 | 0 | \$92,557.70 | 0 | \$92,557.70 |
| Compras | \$11,713.00 | \$12,298.00 | \$12,913.00 | \$13,558.00 | \$14,235.00 |
| Gastos de Licencias | \$11,990.00 | \$7,140.00 | \$7,140.00 | \$7,140.00 | \$7,140.00 |
| Total de egresos | \$116,260.70 | \$19,438.00 | \$112,610.70 | \$20,698.00 | \$113,932.70 |
| Efectivo al final del periodo | \$545,739.30 | \$150,662.00 | \$73,689.30 | \$174,917.00 | \$91,462.30 |

Fuente: Elaboración propia

4.8 Evaluación de impactos y beneficios del proyecto

Este proyecto de empresa socialmente responsable impactaría tanto a la comunidad en que se inserta como a todos los interesados en su operación, ya sea en lo social, lo ambiental y lo educativo:

- Educación a través del cineclub implementando al término de las películas un taller para que asistan los espectadores interesados y se realice un debate sobre las enseñanzas de la película visualizada.

- Impacto social a la comunidad realizando cineclub gratuito al aire libre en algunos pueblos alejados del municipio de Xonacatlán patrocinado por los productores y comercializadores de peluches.
- Impacto ambiental al utilizar vasos y platos ecológicos para evitar contaminación al medio ambiente.

CONCLUSIONES

La empresa social representa la solución a los problemas sociales de los seres humanos de una manera autosustentable. Es rentable, pero sin ánimo de lucro y puede ser privado o público siempre pensado en el bienestar de todos para que puedan tener mejor calidad de vida creando un valor económico y obtener un beneficio social.

El proyecto afectará a todo el municipio de Xonacatlán mediante el impacto social, económico, ambiental, cultural y educativo obteniendo la mejora de las condiciones de vida al remover barreras a la inclusión social, apoyar a poblaciones debilitadas o disminuir las externalidades negativas como la degradación medioambiental. La rentabilidad es el acto más socialmente responsable de la empresa el cual contempla recompensar a los inversionistas, proveer empleos, pagar sueldos justos, cubrir impuestos, desarrollar nuevos productos y contribuir a la prosperidad de la comunidad.

Las empresas sociales son negocios con objetivos sociales que no están orientadas hacia la maximización del beneficio para los accionistas o propietarios. Los remanentes son reinvertidos en la comunidad, abordan un amplio rango de temas sociales y ambientales mediante el uso de modelos de negocios que solucionen problemas sociales, tienen un rol distintivo y valioso en ayudar a crear una economía inclusiva, sostenible, fuerte y social.

El cineclub proyecta determinadas películas y al finalizar se realiza un debate. El resto de las salas ofrecen películas de tipo comercial, aunque muchas de ellas también proyectan algunos filmes de arte (Procuraduría Federal del Consumidor, 2013).

En el municipio de Xonacatlán es viable la generación de un proyecto social enfocado a la apertura de un Cineclub para personas en condiciones de vulnerabilidad por carencias sociales, derivado de la gran problemática que está afrontando, pues el número de personas con pobreza moderada y vulnerabilidad no disminuye; al contrario, su tendencia está en aumento.

Mediante la empresa social *Cineclub Atzin* se pretende promover una vida sana y mayor bienestar para todos y de todas las edades, en el marco de una educación inclusiva, equitativa, de calidad, promoviendo oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo, productivo y trabajo decente para todos y garantizar modalidades de consumo y producción sostenible.

Los elementos que integran las estrategias de negocios del *Cineclub Atzin* es la presentación de las obras, se contextualizan, se proyectan y, al terminar, surge el debate. Posteriormente, un moderador enciende la discusión, se comparten las impresiones, los pensamientos, se reflexiona colectivamente a partir de la experiencia.

Finalmente, el proyecto para la empresa social *Cineclub Atzin* dirigida a personas en condiciones de vulnerabilidad por carencias sociales, se muestra viable social y económicamente. Desde el primer año de actividad arroja remanentes y, por lo tanto, una recuperación de la inversión al segundo año, permitiendo ser autosustentable y perseguir el logro de su misión social para cambiar la vida de los habitantes del municipio otorgando mejores perspectivas para su futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, D., Correa, J., y Espinosa, A. (2016). El cineclub Cinexkrúpulos como un ambiente de aprendizaje para la enseñanza en valores.
- Agencia Vasca de la Innovación (2011). Empresa social innovadora. Innobasque. Disponible en: http://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/empresa_social_innovadora.pdf
- Altman, R (2000). Los géneros cinematográficos. Editorial Paidós Iberica. Buenos aires. <https://panoramadelarte.com.ar/archivos/ATC2010/Altman-Los-Generos-Cinematograficos.pdf>
- Alvarado, M., García, R., y Agafonow, A. (2015). Economía social y empresa social: Análisis del marco conceptual y jurídico en España. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, Nueva Época, No. 14, julio-diciembre.
- Ander-Egg, E. y Aguilar, M.J. (2005). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Lumen Hvmanitas. Buenos Aires.
- Astudillo, W. y Mendinueta, C (2008). El cine como instrumento para una mejor comprensión humana. España.
- Bergamín, R. (2015). La empresa social: marco conceptual, contexto e información. Asociación española de contabilidad y administración de empresas. Recuperado de https://www.aeca.es/old/pub/documentos/rs9_indice.pdf
- Burlastegui, M. (2008). Introducción al concepto de empresa social y su importancia en la construcción de la ciudadanía (tesis de licenciatura). Universidad nacional de mar de plata, Valencia.
- Cartelera TV UNAM Cultura UNAM. <https://tv.unam.mx/nosotros/>
- Casani, F., Lizcano, J., y Fernández, A. (2011). Emprendimiento y empresa social: Clarificación conceptual, elementos distintivos y algunas evidencias empíricas. Recuperado de <http://www.aeca1.org/xviiicongresoaecca/cd/80h.pdf>
- Cine Club en Playa del Carmen (2020). Disponible en: <http://elcineclub.info/contacto-elcineclub> [consultado el 16 de agosto de 2020].
- Cinemex (2021). <https://cinemex.com/> [10 de Marzo de 2021]
- Cinépolis (2021). <https://www.cinepolis.com.ar/quienes-somos> [10 de Marzo de 2021]
- Cineteca Mexiquense (2021). Secretaria de cultura y turismo. <https://cineteca.edomex.gob.mx/> [12 de Marzo de 2021]
- Cohen, E. y Franco, R. (2016). *Evaluación de proyectos sociales*. México: Siglo XXI

- Comunicaciones Socialab (2019). *Tipos de emprendimientos sociales*. En: <https://socialab.com/tipos-de-emprendimientos-sociales/> [4 de enero de 2021].
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2020) [www.coneval.org.mx]
- Curto-Grau, M. (2012). *Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. No. 13. IESE Business School Universidad de Navarra.
- Defourny, J, y Nyssens, M (2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798005>
- Del Cerro, J. (2018). El emprendimiento social en México: un panorama. <https://disruptivo.tv/columnas-y-notas/el-emprendimiento-social-en-mexico-un-panorama/>
- Del Cioppo, J. y Bello, M. (2018). Indicadores de impacto social para evaluación de proyectos de vinculación con la colectividad. *Económicas CUC*, 39(1). 105-116. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.39.1.2018.07>
- Díaz, M., Marcuello, C. y Marcuello, Ch. (2012). Empresas sociales y evaluación del impacto social. CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 179-198
- Díaz, M., Quintero, S. y Zuluaga, P. (2008). *Ruta de apreciación cinematográfica*. Bogotá
- Economistas Sin Frontera (2014). *El Canvas Social*. Disponible en <https://ecosfron.org/el-canvas-social/> [18 de abril de 2021].
- Economistas Sin Fronteras (2019). *Manual de Emprendimiento en Economía Social y Solidaria. Modelo de Canvas Social*. Disponible en: <https://ecosfron.org/wp-content/uploads/2020/03/Manual-cast.pdf> [4 de marzo de 2021].
- EGEDA México Sociedad de Gestión Colectiva de Interés Público. <https://www.egedamexico.org/>
- El empresario (2018). Como aumentar el emprendimiento social. La comunidad PYME del economista. <https://elempresario.mx/emprendedores/como-aumentar-emprendimiento-social>
- El Referente (2021). Margarita Albors: Social Nest Foundation. <https://elreferente.es/emprendedores/margarita-albors/> [20 de Marzo de 2021]
- FilminLatino. Cine mexicano sin costo. Secretaria de cultura. IMCINE. <https://www.filminlatino.mx/faq>

- FINAE. <https://www.finae.com/>
- Franco, P. (2016). La definición del emprendimiento social. Algunos elementos conceptuales para el debate. Revista Finnova. Bogota.
- Garbage Clinical Insurance (GCI) (2021). *Seguro clínico de basura*. Disponible en: <https://www.techxlab.org/solutions/indonesia-medika-garbage-clinical-insurance> [30 de abril de 2021].
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2019). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall: España.
- González, J.F. (2007). *Aprender a ver cine: la educación de los sentimientos en el séptimo arte*. 3ª ed. Ediciones RIALP: Madrid.
- Haro-Pastor, G. (2019). *Bill Dayton, Fundador de Ashoka*. En: <https://emprendedoresocial.org/bill-drayton-fundador-ashoka/> [13 de marzo de 2021].
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª edición. McGraw-Hill: México.
- Horta, L., Inostroza, P., Pruzzo, C. y Jarpa, G. (2013). *Manual de cineclubismo. Red de cineclubes de Chile*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Fondo de Fomento Audiovisual. Gobierno de Chile.
- Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE). Programa Institucional del Instituto Mexicano de Cinematografía 2014-2018. Secretaría de Educación Pública. Mayo 2014. [<https://www.gob.mx/sep/documentos/programa-institucional-del-instituto-mexicano-de-cinematografia-2014-2018-imcine>]
- Instituto Municipal de Cultura Turismo y Arte de Toluca, (2021). Secretaría de Cultura. https://vinculacion.cultura.gob.mx/convo_2015/junio_2015/Juegos_Florales_Nacionales.html [15 de Marzo de 2021].
- Instituto Nacional de Apoyo a la Empresa Social (INAES, 2020). *Reglas de operación del Programa de Fomento a la Economía Social para el ejercicio fiscal 2017*. [<https://www.gob.mx/inaes>]
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). <https://www.inegi.org.mx/>
- Jiménez, J., Morera, M., Chaves, K., y Román, A. (2016). Beneficios de las actividades recreativas y su relación con el desempeño motor: revisión de literatura. Revista digital de educación física. Diciembre
- Kerlinger, F.N. y Lee, H.B. (1986). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en Ciencias Sociales*. McGraw Hill: México.
- Ley de la Economía Social y Solidaria (2019). Diario Oficial de la Federación del 23 mayo de 2012, del 20 de diciembre de 2015 y del 12 de abril de 2019.
- Ley general de sociedades cooperativas (2021). http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf [20 de Abril de 2021]

- Lluméxico. <https://ilumexico.mx/inicio/impacto/>
- Martínez, S. y Rodríguez, L. (2013). Emprendedurismo social en México: hacia un modelo de innovación para la inserción social y laboral en el ámbito rural. *Revista: Estudios Agrarios*. https://www.pa.gob.mx/publica/rev_53-54/analisis/emprendedurismo.pdf
- Mateo, J. (2014, septiembre). Las actividades recreativas: sus características, clasificación y beneficios. *Revista digital Buenos Aires*.
- Millán, F. y Marcuello, C. (2012). Las empresas sociales en España: concepto y características (Tesis de licenciatura). Universidad de Zaragoza
- Morales, B. (2017). El cine como medio de comunicación social. Luces y sombras desde la perspectiva de género. *Fonseca, Journal of Communication*, 15, 27-42
- My Coffee Box. <https://mycoffeebox.com/>
- Pedraza A., E. M. y Acosta V.S. (2017). Panorama del emprendimiento social en México. *Boletín Científico INVESTIGIUM De La Escuela Superior De Tizayuca*, 3(5). <https://doi.org/10.29057/est.v3i5.2424>
- Pérez, J., Jiménez, S. y Gómez, O. (2017). Emprendimiento social: una aproximación teórica-práctica. *Revista científica dominio de las ciencias*. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Pérez, G. (2016). *Diseño de proyectos sociales. Aplicaciones prácticas para su planificación, gestión y evaluación*. NARCEA: Madrid
- Porret-Gelabert, M. (2020). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Alfaomega ESIC: Madrid.
- Primo, W. (2017). Ocio productivo, entretenimiento e industria cultural: Del ocio tradicional al ocio digital. <https://orcid.org/0000-0002-5827-929X>
- Procuraduría Federal del Consumidor (Julio, 2013). Uso del tiempo libre: Cines y museos. Gobierno de México. [<https://www.gob.mx/profeco/documentos/uso-del-tiempo-libre-cines-y-museos?state=published>]
- Pulecio, E. (s/f). *El cine: análisis y estética*. Editorial: Ministerio de Cultura de Colombia. Disponible en <https://www.mincultura.gov.co/areas/cinematografia/publicaciones/Documentos/El%20Cine%20An%C3%A1lisis%20y%20Est%C3%A9tica.pdf>
- Robin, S. (2012). Herramientas de medición del impacto social. Recuperado de: [http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/56948/2/Herramientas% 20de, 20.](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/56948/2/Herramientas%20de%20)
- Rosas, A. (2017). *Ir al cine. Antropología de los públicos, la ciudad y las pantallas*. GEDISA/UAM: México.
- Roselló, D. (2017). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. 4ª ed. Ariel: Barcelona.

- RTVEPlay. <https://rtve.es>
- Salinas, F., y Osorio, L. (2012). *Emprendimiento y economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Vol. 75, p. 132-140.
- Screenly: La empresa social que va a resucitar a los cines de tu barrio. <https://socialenterprise.es/screenly-la-empresa-social-quiere-resucitar-los-cines-barrio/>
- Secretaría de cultura (2010). https://www.cultura.gob.mx/encuesta_nacional/#.YY9jHRrMLIU
- Secretaría de Gobernación del Gobierno de México. <https://www.gob.mx/tramites/ficha/autorizacion-para-exhibicion-comercial-de-peliculas/SEGOB2885>
- Speakers' Spotlight (2021). Scott Harrison. <https://www.speakers.ca/speakers/scott-harrison/> [25 de marzo de 2021].
- Spreckley, F. (2011). Social Enterprise Planning Toolkit. The British Council. https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/social_enterprise_planning_toolkit.pdf
- The Monopolitan (2006). Charity Water: Agua potable para todos. <https://www.themonopolitan.com/2016/10/charity-water-agua-potable-para-todos>.
- UNICEF (2004). Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. *Deporte, Recreación y Juego* de UNICEF. Disponible en <https://www.unicef.org/bolivia/media/2341/file/UNICEF-bol-deporte-recreacion-juego.pdf>
- Vega, J. (2017). Innovación social. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) Paraguay. https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/upload_editores/u38/CTS-J.Vega-modulo-7.pdf
- Vía educación (2021). *Liberando el potencial de nuestra sociedad para transformarse a sí misma*. Disponible en: <https://viaeducacion.org/> [28 de abril de 2021]
- World Leisure & Recreation Association. (2011). Educación en Ocio y tiempo libre. <http://educacionentempolibre.blogspot.com/2011/05/asociacion-internacional-de-ocio-y.html> [12 de Septiembre de 2021]
- Yunus, M. (2010). *Empresas para todos, hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

ANEXO. Descripción de puestos

| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | | | | | |
|---|----------------------|-------------------------------|---|-----------------|-----------------|
| Nombre del puesto | Coordinador general | N° de personas a cargo | 2 | | |
| Departamento | Dirección | | | | |
| Tipo de jornada laboral | Mixta | | | | |
| Horario | Indefinido | | | | |
| OBJETIVOS DEL PUESTO | | | | | |
| Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo del cineclub, efectuando esto durante la jornada de trabajo. | | | | | |
| FUNCIONES GENERALES | | | | | |
| Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo, Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; también distribución de las funciones y los cargos, Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta, Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo y Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. | | | | | |
| HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS | | | | | |
| Planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular el cineclub Habilidades numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía Estudios en Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas. | | | | | |
| GENERO | EDAD | NIVEL DE ESTUDIOS | TITULO UNIVERSITARIO | CERTIFICACIONES | VEHICULO PROPIO |
| Indistinto | 30 a 45 años | Universitario | Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas | SI | SI |
| | | | | | |
| | | | | | |
| REQUIERE VIAJAR | CAMBIO DE RESIDENCIA | | | | |
| SI | SI | | | | |

Fuente: Elaboración propia

| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | | | | | |
|--|---------------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------|
| Nombre del puesto | Programador y proyector filmico | N° de personas a cargo | 0 | | |
| Departamento | Dirección | | | | |
| Tipo de jornada laboral | Mixta | | | | |
| Horario | Indefinido | | | | |
| OBJETIVOS DEL PUESTO | | | | | |
| El objetivo principal es gestionar, coordinar y planificar plataformas tecnológicas, para que mejoren y realicen los procesos de forma eficaz. Además de resolver las necesidades de la empresa a través de la informática, configura los sistemas y redes informáticos en el cineclub y administra su equipo de profesionales de TI. | | | | | |
| FUNCIONES GENERALES | | | | | |
| Instala y opera el equipo para producir efectos coordinados en la pantalla, Suele mover de proyector en proyector para controlar que todo está funcionando correctamente, el proyectista deberá estar cerca de la computadora para asegurar que no haya problemas en las proyecciones de las películas si un problema aparece, puede solucionarlo rápidamente. Asumir la responsabilidad de los problemas que comuniquen los clientes y llevar un control de ellos hasta su resolución, Investigar, diagnosticar, resolver problemas de sistemas y determinar soluciones para resolverlos. | | | | | |
| HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS | | | | | |
| <p>Buen conocimiento de sistemas informáticos, dispositivos móviles y otros productos técnicos</p> <p>Habilidad para ofrecer ayuda técnica paso a paso, tanto escrita como oral</p> <p>Habilidad para diagnosticar y resolver problemas técnicos básicos</p> <p>Excelentes capacidades comunicativas y para la resolución de problemas</p> | | | | | |
| GENERO | EDAD | NIVEL DE ESTUDIOS | TITULO UNIVERSITARIO | CERTIFICACIONES | VEHICULO PROPIO |
| Masculino | 20 a 35 años | Universitaria | Lic. en Informática | N/A | N/A |
| | | | | | |
| REQUIERE VIAJAR | CAMBIO DE RESIDENCIA | | | | |
| SI | SI | | | | |

Fuente: Elaboración propia

| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | | | | | |
|--|----------------------|------------------------|------------------------|-----------------|-----------------|
| Nombre del puesto | Gestor cultural | Nº de personas a cargo | 0 | | |
| Departamento | Dirección | | | | |
| Tipo de jornada laboral | Mixta | | | | |
| Horario | Indefinido | | | | |
| OBJETIVOS DEL PUESTO | | | | | |
| <p>El objetivo principal del ejecutivo de ventas debe ser fiable que nos ayude a aumentar nuestras actividades comerciales y buscar nuevas oportunidades de ventas, negociar acuerdos y mantener la satisfacción del cliente.</p> | | | | | |
| FUNCIONES GENERALES | | | | | |
| <p>Realizar estudios de mercado para identificar posibilidades de venta y evaluar las necesidades del cliente, Buscar activamente nuevas oportunidades de venta, establecimiento de contactos y los medios sociales, Crear revisiones e informes frecuentes con datos financieros y de ventas, Atender con calidad a los clientes, venta y cobro de alimentos y bebidas asegurando su satisfacción con el servicio recibido, Mencionarles las promociones y especialidades del cineclub, Llevar el control de las notas de consumo y elaborar facturas para los clientes que así lo requieran y Realizar los cortes parciales y finales de la caja. Cobro de boletos del cineclub.</p> | | | | | |
| HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS | | | | | |
| <p>Manipular dinero y documentos valorados, debe ser extremadamente riguroso durante el proceso de registro, contabilización y devolución del dinero.</p> <p>El cajero debe ser capaz de gestionar la presión, sin perder la concentración.</p> <p>Manejo de herramientas tecnológicas Saber los horarios de proyección de las películas Capacidad de asientos del cineclub</p> | | | | | |
| GENERO | EDAD | NIVEL DE ESTUDIOS | TITULO UNIVERSITARIO | CERTIFICACIONES | VEHICULO PROPIO |
| Indistinto | 18 a 40 años | Universitario | Lic. En Administración | N/A | N/A |
| REQUIERE VIAJAR | CAMBIO DE RESIDENCIA | | | | |
| N/A | N/A | | | | |

Fuente: Elaboración propia