



# TESIS DE FIN DE CARRERA

2015/2016

**APELLIDO y NOMBRE del autor 1:** Hélène LOUSTAU

**APELLIDO y NOMBRE del autor 2 :** Marion SCHUPPE

TEMA DE LA TESIS

La eficacia del modelo de emprendimiento social en la resolución de los desafíos del sector agroalimentario a largo plazo en América del Sur.

- **NOMBRE DEL DIRECTOR DE LA TESIS:** Florence PINOT de VILLECHENON

La difusión de este trabajo  
está estrictamente  
reservada a ESCP Europe.

**CONFIDENCIAL**

No x Sí



## **RESUMEN**

Los desafíos agroalimentarios en América del Sur son numerosos y complejos : desafíos en los sectores de la agricultura, la distribución de los productos, el consumo, etc. Afectan tanto a las personas como al medioambiente. Encontrar soluciones eficientes y sostenibles para resolver estos grandes problemas es urgente y necesario para la supervivencia de la humanidad. El modelo de la empresa social es una de estas soluciones. Sin embargo, no existen estudios científicos que demuestren su eficiencia y sostenibilidad para resolver estos grandes desafíos en América del Sur. Definir de qué manera el modelo de empresa social es relevante en la creación de soluciones innovadoras para solucionar los grandes desafíos agroalimentarios en América del Sur es la problemática clave que busca contestar la tesis. La metodología adoptada es inductiva y se basa en experiencias de encuentro con emprendedores sociales del sector agroalimentario en América del Sur y sobre el análisis de 10 entrevistas realizadas por Skype con emprendedores sociales. Esta experiencia de terreno complementa el estudio de la literatura científica que existe sobre el tema. Lo que se concluye es que la empresa social es una solución eficiente para resolver esos grandes desafíos agroalimentarios en América del Sur. Esa eficiencia se demuestra por la facultad de crear soluciones innovadoras en el presente y se puede explicar por la personalidad y las motivaciones de los emprendedores sociales. Sin embargo, la medición del impacto social y/o medioambiental de las empresas sociales es un tema complejo, por lo que todavía no se puede demostrar la sostenibilidad de este tipo de empresa a largo plazo. Aunque los obstáculos y las dificultades que tienen que enfrentar estas empresas son numerosos, el potencial de las empresas sociales es inmenso, y esas empresas se están convirtiendo en un ideal de empresa.

## **ABSTRACT**

There are many challenges in the food sector in South America. There are challenges in the agricultural sector, product distribution, consumption of food, etc. These challenges are hurting both people and environment. Finding effective and sustainable solutions to solve them is essential, and urgent action is needed for the very survival of humanity. The social enterprise model is one of the high-impact solutions. However, there is no scientific study that proves its long-term effectiveness in dealing with the big challenges of the food sector in South America. This thesis aims at validating that the social enterprise model is able to create innovative solutions to effectively address food challenges in South America. The methodology for the research is inductive and based on field observations (meeting with social entrepreneurs of the food sector in South America in 2015)

and on individual interviews by Skype (10 social entrepreneurs of the food sector in South America interviewed). This field experience complements the literature existing on the subject. On this basis, it can be concluded that the social enterprise is an effective solution to the challenges of the food sector in South America. This effectiveness can be demonstrated by the capacity of these enterprises to create innovative solutions and can be explained by the personality and motivations of social entrepreneurs. However, measuring social and/or environmental impact is still an issue for social enterprises. That is why their sustainability cannot be demonstrated at this stage. Despite the many obstacles encountered by these enterprises and still to overcome, they are holding enormous potential and are even becoming an ideal of enterprise.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias primero a nuestra tutora, la Señora Florence Pinot, por sus consejos valiosos y por compartir su conocimiento de América del Sur con nosotras. Gracias a su disponibilidad y presencia para contestar a nuestras preguntas y dudas, a pesar de la gran distancia que nos separaba durante el año de realización de la tesis.

Gracias, de corazón, a todos los emprendedores sociales que aceptaron compartir sus experiencias con nosotras para poder investigar sobre el tema del emprendimiento social en América del Sur. Muy especialmente gracias a los emprendedores sociales con los que tuvimos la suerte de trabajar y ayudar en el terreno, en el marco de nuestro proyecto Food Sense Tour en América del Sur. Gracias a la Señora Ginette, a la Señora Gina Leonelli, a la Señora Francisca Espinoza, al Señor Ignacio Fontclara, al Señor Henrique Hamilton, al Señor Stanislas Gilles, a la Señora Teresa Gilles, a la Señora Cynthia Rodriguez, al Señor Carlos Sanchez, a la Señora Judith Romero y al Señor Ignacio Jaramillo. Gracias también a los emprendedores sociales que aceptaron dedicarnos tiempo y compartir informaciones claves con nosotras haciendo entrevistas por Skype. Gracias a la Señora Fiorella Migliore, al Señor Edoardo Boorhem, a la Señora Sofia Rubio, al Señor Juan Almeida y al Señor José Merlo.

Gracias también a los colaboradores, a las familias y a los amigos de los emprendedores sociales que tuvimos la suerte de encontrar durante nuestro viaje. Nos aportaron mucho en términos de información sobre la empresa social, pero también a nivel más personal. La presencia de esas personas es necesaria para que las empresas sociales puedan sobrevivir y cumplir con sus misiones sociales y/o medioambientales.

Gracias a todos los actores y estructuras que nos ayudaron durante nuestro proyecto a encontrar emprendedores sociales, espacios para organizar talleres, etc. La actividad de esos actores también es necesaria para el desarrollo del movimiento del emprendimiento social en América del Sur. Entre otros, gracias a los miembros de la red MakeSense, a los empleados de la incubadora ImpactoQto, a los habitantes de la Casa de los Ningunos.

Gracias, con especial cariño, a la Señora Maud Régent, nuestra gran amiga y compañera de estudios, que nos ayudó llevar a cabo con éxito nuestro proyecto Food Sense Tour en América del Sur. Su interés y pasión por el emprendimiento social, su serio y dedicación, nos permitieron trabajar de manera eficaz y hacer de nuestro proyecto una experiencia de vida inolvidable.

Gracias a todas las personas que nos empujaron a la aventura del proyecto Food Sense Tour en América del Sur, y que, de una manera u otra, han sido claves en la concretización y realización de este viaje. Nombrar a todos sería muy extenso y podríamos cometer algún olvido, por eso ¡Gracias a todos, amigos, relativos y familias por estar allí y permitirnos hacer de nuestras vidas algo con sentido!

Gracias a nuestra escuela de negocio, la ESCP Europe, que nos ha dado la posibilidad de realizar este proyecto personal y nos ha dado también la oportunidad de trabajar y expresar nuestra visión del emprendimiento social, un tema que nos interesa especialmente, en el marco de nuestra maestría.

Gracias por fin a los relectores y revisores hispanohablantes de la tesis final. Gracias al Señor Edo Santana Aramayo, al Señor Javier Dávalos, al Señor Luis Terán y a la Señora Ana Asensio.

# PLAN

RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	3
AGRADECIMIENTOS.....	5
INTRODUCCION : DEFINICION Y OBJETIVOS .....	9
INDÍCE .....	13
METODOLOGÍA.....	14
I. PRIMERA PARTE: LOS GRANDES DESAFÍOS ALIMENTICIOS EN AMÉRICA LATINA.....	16
II. SEGUNDA PARTE: LA EMPRESA SOCIAL: ESTADO ACTUAL DE LA LITERATURA SOBRE LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL .....	34
1. SÍNTESIS DE LOS TRABAJOS CIENTÍFICOS SOBRE EL CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO.....	34
2. ESTADO ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN ACADÉMICA SOBRE LA DEFINICIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL .....	36
2.1. Los diferentes conceptos definidos en el trabajo científico.....	36
2.2. Características del modelo de negocio de una empresa social.....	46
2.3. La empresa social en su ecosistema y sus relaciones con los otros actores del ecosistema...	49
3. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL BAJO LA PERSPECTIVA SUR AMERICANA .....	51
3.1. América del Sur, ¿un nido de emprendimiento? .....	51
3.2. Estado del emprendimiento social en América del Sur .....	58
III. TERCERA PARTE: CASOS PRACTICOS: UN MODELO DE EMPRESA EFICIENTE Y SOSTENIBLE EN LA RESOLUCION DE LOS DESAFIOS AGROALIMENTARIOS EN AMERICA DEL SUR.....	65
1. HACIA UNA DEFINICIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN EL SECTOR ALIMENTICIO EN AMÉRICA DEL SUR.....	66
1.1. <i>Características y diferenciación con los otros actores del ecosistema</i> .....	66
1.2. Características del emprendedor social en América del Sur .....	71
2. UN MODELO EFICAZ Y SOSTENIBLE EN LA RESOLUCIÓN DE LOS DESAFÍOS ALIMENTICIOS SUDAMERICANOS .....	75
2.1. Contribución a la resolución de los desafíos .....	75
2.2. Resultados, impacto concreto .....	79
2.3. Potencial de este tipo de empresa para la resolución de todo tipo de desafíos, problemas sociales y medioambientales.....	82
CONCLUSIÓN .....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS.....	95

## INDÍCE DE LAS FIGURAS Y TABLAS

<b>Figura 1:</b> Modelo de negocio simplificado de una empresa clásica .....	47
<b>Figura 2:</b> Modelo de negocio simplificado de una empresa social .....	48
<b>Figura 3:</b> Papel de la universidad y el trabajo en la formación del conocimiento técnico (% de emprendedores) 56	
<b>Figura 4:</b> Actividad naciente de emprendimiento social por país (% de la actividad emprendedora total, 2011). 59	
<b>Figura 5:</b> Actividad naciente de emprendimiento social por región (% de la actividad emprendedora total, 2011) 60	
<b>Figura 6:</b> Actividad de emprendimiento en la fase inicial : Hombres y mujeres (porcentaje de la población adulta femenina y masculina entre 18 y 64 años).....	61
<b>Tabla 1:</b> Algunas definiciones e intentos de conceptualización del concepto de emprendimiento social	37
<b>Tabla 2:</b> Resumen de los elementos característicos del emprendimiento social que podemos destacar de la revisión de literatura .....	45
<b>Tabla 3:</b> Características socio-económicas y de negocio de los países estudiados por Kantis.....	54
<b>Tabla 4:</b> Razones y consecuencias de la no utilización de financiamiento externo (% empresas) .....	58
<b>Tabla 5:</b> Nivel de estudios de los emprendedores sociales por país (% de los emprendedores sociales, 2009 .....	61
<b>Tabla 6:</b> Variables cognitivas de los emprendedores sociales en España y América del Sur(%) .....	63
<b>Tabla 7:</b> Empresas sociales con las que trabajamos durante nuestro viaje en América del Sur (2015) <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
<b>Tabla 8:</b> Tabla de emprendedores sociales suramericanos entrevistados (Febrero y Marzo del 2016) <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
<b>Tabla 9:</b> Perfiles de los emprendedores sociales suramericanos encontrados o entrevistados <b>Error! Bookmark not defined.</b>	

## **INTRODUCCION : DEFINICION Y OBJETIVOS**

En enero del 2015 empezamos nuestro largo viaje a través 7 países de América del Sur. Nuestro objetivo: descubrir y aprender de los innovadores sociales suramericanos que están creando soluciones concretas a los desafíos agroalimentarios de este continente. Por esta razón, decidimos encontrar a actores del ecosistema del emprendimiento social agroalimentario y trabajar con siete de ellos de manera específica en lo relativo a los desafíos que encuentran a diario en el desarrollo de sus proyectos. Elegimos emprendimientos sociales con actividades diferentes, correspondientes a cada una de las cinco etapas del ciclo de producción alimenticio que definimos antes de empezar: la producción agrícola, la transformación de la materia prima (por ejemplo, la transformación de leche en queso), la distribución de los productos alimenticios, el consumo (los restaurantes, por ejemplo) y el final del ciclo, principalmente con los temas del reciclaje y de la educación alimenticia. Tuvimos un panel de casos muy heterogéneo que nos permitió tener una visión global de este gran sector.

Así, en cada país trabajamos por lo menos dos semanas con cada uno de estos emprendedores con el fin de conocer nuevas innovaciones sociales en el sector, aprender más del ciclo de producción alimentario en América del Sur, observar emprendedores sociales en acción y brindar apoyo. De esta manera, con cada emprendedor secuenciamos nuestro trabajo en tres fases. Empezamos con una fase de inmersión en la actividad diaria del emprendimiento e hicimos un análisis particular de su *business model* y de su estrategia de comunicación. De esta forma, sacamos conclusiones y recomendaciones para mejorarla y, dependiendo de lo que necesitaba el emprendimiento en tema de comunicación, creamos y ofrecimos una herramienta de comunicación adecuada. Así, hicimos videos de promoción, diseñamos páginas web y campañas de financiamiento colaborativo para quienes necesitaban levantar fondos. Finalmente, la última etapa del trabajo era organizar y animar un taller creativo de *brainstorming* con unas 15 personas para ayudar el emprendedor en la resolución de uno de los desafíos que su emprendimiento enfrentaba en el desarrollo de la actividad. Adicionalmente, intentamos promover el modelo de emprendimiento social y el concepto de alimentación sostenible a través de varios eventos, conferencias y talleres. Todo nuestro trabajo se puede encontrar en nuestra página web: [www.foodsensetourlatam.wix.com/food-sense-tour](http://www.foodsensetourlatam.wix.com/food-sense-tour).

Nuestra decisión de enfocar nuestro interés en el emprendimiento social en el sector agroalimentario se explica por nuestro gran interés y dedicación al tema del emprendimiento social desde hace varios años y por el rol clave del sector agroalimentario en la vida de cada uno de los habitantes de nuestro planeta, y de manera exacerbada en los países en desarrollo.

De hecho, el emprendimiento social forma parte de nuestros intereses desde nuestro primer año de estudios en la ESCP Europe, a partir de nuestro involucramiento en la asociación estudiantil NOISE que promueve la

innovación social y ambiental. A través de estas actividades asociativas descubrimos la organización internacional MakeSense, creada por dos jóvenes franceses, que es una plataforma que pone en contacto emprendedores sociales que tienen desafíos en el desarrollo de su actividad con personas con conocimientos en este campo que les pueden ayudar en temas específicos. En esta organización emprendimos los métodos creativos que han desarrollado y nos involucramos en la organización de eventos.

Así, MakeSense fue uno de nuestros socios clave en la preparación y el curso de nuestro proyecto de investigación. El tema del emprendimiento social nos fascina porque siempre nos ha parecido que la idea detrás del concepto es fundamentalmente buena y respetuosa de todos los principios en los cuales creamos. Al mismo tiempo, está basada en métodos eficaces y optimizados en cuanto a la gestión de los recursos, lo que nos parece imprescindible en el campo de los negocios.

El tema de la alimentación sostenible, y por consecuencia del emprendimiento social en el sector agroalimentario, vino después cuando decidimos enfocar nuestro trabajo en un sector específico para poder concentrar nuestro acercamiento. La decisión fue bastante fácil visto el rol clave que tiene la comida en nuestra sociedad. De hecho, una de las primeras necesidades que tenemos como seres humanos es alimentarnos. De la misma manera, una sociedad no puede sobrevivir –y desarrollarse- si no produce alimentos para su población. Así, desde siempre en la historia de la sociedad, los seres humanos han trabajado para cultivar, cosechar, pescar, cazar, es decir, encontrar alimentos. En nuestra sociedad actual, la agricultura es el sector que emplea a más personas en el mundo con más de 1,3 mil millones de trabajadores alrededor del mundo, o sea casi un 40% de la fuerza laboral mundial<sup>1</sup>. Varias grandes multinacionales agroalimentarias como Nestlé, que está presente en 197 países alrededor del mundo, dominan el mundo haciendo parte de las empresas más grandes y ricas del mundo. El sector agroalimentario es uno de los sectores más transversales, incluyendo la agricultura pero también una parte del sector industrial, la transformación de los productos alimentarios y del sector de los servicios, la distribución y el sector de la restauración. Ante esos hechos no se puede negar la importancia del sector agroalimentario en nuestra sociedad. Explorar este sector en América del Sur añade una importante dimensión al estudio ya que su historia está muy relacionada con los recursos naturales alimentarios que tiene en sus tierras y que ha exportado al resto del mundo desde el descubrimiento de América. Hoy en día, América Latina y el Caribe es de hecho la primera región exportadora de alimentos en el mundo, representando el 13% del comercio agrícola<sup>2</sup>.

Teniendo un rol tan clave tanto en la economía mundial como en el propio desarrollo de los seres humanos y de la sociedad, el sector agroalimentario enfrenta grandes desafíos y fallas que tienen un gran impacto en las

---

<sup>1</sup> MOMAGRI Presentation Folder, [www.momagri.org](http://www.momagri.org)

<sup>2</sup>BID (Mayo de 2015), Seguridad alimentaria y agronegocios: Progreso para la región, alimento para el mundo

poblaciones. Estos desafíos son muy diversos y van desde el problema del hambre en el mundo, la malnutrición, la obesidad, el despilfarro alimenticio, pasando por la especulación sobre los precios de productos alimenticios, el abandono de las campañas, la deforestación, hasta los cultivos transgénicos, etc. Estas problemáticas están muy vinculadas con desafíos económicos, ambientales, de salud pública, entre otros, que afectan a todas las poblaciones. Dada la importancia y los impactos de esos desafíos, tanto los gobiernos como las organizaciones no gubernamentales de la sociedad civil, han intentado desde hace décadas encontrar soluciones para resolverlos o por lo menos reducir sus consecuencias. Así, en 1945, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) fue creada con el objetivo de ayudar a los países miembros -194 a principios de 2016- en su lucha contra el hambre y la malnutrición. De la misma manera, el primer Objetivo de Desarrollo del Milenio de la ONU fue la erradicación de la pobreza extrema y del hambre en el mundo. El objetivo inicial era erradicar el hambre del mundo para 2015 pero como lo sabemos ahora, todavía estamos lejos de haberle alcanzarlo, aunque muchos progresos fueron realizados. Por ejemplo, la proporción de gente desnutrida en las regiones en vía de desarrollo ha disminuido de casi la mitad desde los años 1990-1992 pero el 12,9% de la población mundial sigue en esta situación<sup>3</sup>. De manera general, es claro que la acción de los gobiernos y de las organizaciones civiles no es suficiente para resolver todos los desafíos del sector agroalimentario.

Ante esta constatación, otro modelo, también resultante de iniciativas ciudadanías, apareció para intentar crear soluciones eficaces: el emprendimiento social. Resumiendo el pensamiento científico ya existente, se puede caracterizar a este fenómeno por su objetivo de resolver un problema social y de servir la comunidad, utilizando mecanismos de mercado para aumentar su impacto positivo en la sociedad y el ambiente. La literatura científica pone de relieve las diferencias que existe entre el emprendimiento “tradicional” y el emprendimiento social que, además de tener un objetivo principal diferente, parece ser más inclusivo yendo más allá del objetivo individual de la mera obtención de ganancias económicas. Este modelo parece renovar la tradición emprendedora en nuestro mundo capitalista. Sin embargo, no se ha probado todavía su eficacia para resolver los desafíos agroalimentarios en que las ONGs suelen enfocar su trabajo.

A lo largo de nuestro viaje, tuvimos la oportunidad de conocer iniciativas increíbles, de escuchar testimonios fuertes y oportunos, de asistir a la creación de un movimiento profundo y observar pruebas concretas de la pertinencia y de la eficiencia a largo plazo de este modelo para crear soluciones nuevas a grandes fallas y desafíos que enfrenta el sector agroalimentario en América del Sur. A partir de esta experiencia, tuvimos el deseo de profundizar nuestros conocimientos y de poner de relieve este modelo y el movimiento profundo vinculado, teorizando e intentando generalizar y definirlo para demostrar su importancia y eficiencia en este

---

<sup>3</sup> Programa Mundial de Alimentos (2015), Informe de 2015 sobre el Segundo Objetivo del Milenario para el desarrollo: <http://fr.wfp.org/histoires/rapport-2015-sur-les-objectifs-du-millenaire-pour-developpement-omd1>

propósito. Así, apoyándonos en la literatura ya existente en estos temas y en el análisis de casos prácticos, con este trabajo buscamos identificar las características de las empresas sociales agroalimentarias en América del Sur y determinar para ver si es factible establecer un modelo de los emprendimientos sociales alimentarios en la región, así como intentar analizar su eficacia a largo plazo en la resolución de grandes desafíos agroalimentarios en América del Sur.

Así, decidimos enfocar nuestro trabajo científico en la búsqueda de una respuesta científica a la siguiente pregunta: ¿De qué manera el modelo de empresa social es relevante en la creación de soluciones innovadoras para solucionar los grandes desafíos agroalimentarios en América del Sur? Nos parece que un modelo es pertinente en la resolución de un problema si aporta soluciones eficaces y sostenibles a largo plazo y respetuosas tanto de la sociedad como del ambiente y si se puede replicar a escalas mayores.

Para llegar a una conclusión clara y relevante, parecía imprescindible empezar este trabajo planteando el contexto alimentario y cultural sudamericano, poniendo de relieve la historia del continente, muy vinculada con los recursos naturales que posee y que explica muchos rasgos característicos de la cultura de esta parte del mundo, que influye definitivamente en su cultura emprendedora. Así, en primer lugar hicimos hincapié en detallar todos los desafíos agroalimentarios que Sur América ha enfrentado a lo largo de su historia y aquellos que están todavía presentes. En segundo lugar, nos enfocamos en el estudio del trabajo científico ya existente sobre el emprendimiento y en particular el emprendimiento social. Esto nos permitió entender como se ha conceptualizado, poco a poco, las ideas existentes en la nube del emprendimiento social, en lo referente a qué son las empresas sociales, un emprendedor social y la innovación social. Finalizamos esta parte del estudio de la literatura sobre el emprendimiento social poniéndolo en el contexto suramericano, aunque los trabajos científicos sobre este tema enfocados en América del Sur son bastante escasos. Después de haber bien definido, cuestionado y puesto en contexto lo que son los desafíos agroalimentarios en América del Sur y el emprendimiento social y sus retos globales, esbozamos algunas hipótesis para ayudar a responder a nuestra pregunta de investigación. Finalmente, intentando hacer nuevos aportes a la teoría ya desarrollada sobre el tema, cuestionamos estas hipótesis con nuestra experiencia de terreno con los emprendedores sociales encontrados durante nuestro viaje, sistematizada en entrevistas profundizadas que hicimos con diez emprendedores sociales suramericanos. Esto nos permitió definir un modelo con las características más importantes de los emprendimientos y emprendedores sociales que intentan resolver desafíos agroalimentarios en Sur América y sacar algunas conclusiones sobre la eficiencia de este modelo a largo plazo.

## **INDÍCE**

**Desafíos agroalimentarios:** problemáticas que existen en el sector agroalimentario, de la agricultura hasta el consumo de los productos, y que afectan a la sociedad y a la Naturaleza.

**Ecosistema:** Literalmente, un ecosistema es una unidad biológica y funcional, un sistema de elementos que se interrelacionan entre sí, formado por el conjunto de las relaciones que se establecen entre organismos vivientes, y entre estos y su medio físico y químico. Cuando hablamos del ecosistema emprendedor, nos referimos al conjunto de actores en el sector del emprendimiento que son los emprendedores, las empresas, las asociaciones, las incubadoras y aceleradoras, los espacios de coworking, los actores gubernamentales, los *business angels*, los inversores, etc.

**Emprendimiento social:** Resumiendo el pensamiento científico ya existente, se puede caracterizar a este fenómeno por su objetivo de resolver un problema social y de servir la comunidad, utilizando mecanismos de mercado para aumentar su impacto positivo en la sociedad y el ambiente.

**Modelo de negocio:** el plan previo al plan de negocio que define qué se va a ofrecer al mercado, cómo lo se va a hacer, quién va a ser el público objetivo, cómo se va a vender el producto o servicio y cuál será el método para generar ingresos

**ONG :** Organización No Gubernamentales.

## **METODOLOGÍA**

Para este trabajo, adoptamos un enfoque oportunista e inductivo. A partir de la experiencia que vivimos en América del Sur durante 7 meses y lo que hemos descubierto a través de los numerosos encuentros que hicimos en el ecosistema del emprendimiento social agroalimentario, decidimos elaborar nuestra tesis sobre las empresas sociales como actores, creando soluciones eficaces a largo plazo para resolver los desafíos agroalimentarios a los que se enfrenta el continente.

Así, durante nuestro viaje por América del Sur, empezamos colectando datos en el terreno mediante el contacto con los emprendedores sociales y los otros actores del ecosistema. A partir de estos datos, desarrollamos una fuerte intuición que nos ha guiado a lo largo de la construcción de esta tesis. En parte gracias a esta experiencia en el terreno, estamos convencidas de que el modelo de empresas sociales es un nuevo modelo eficaz para crear soluciones sostenibles a los grandes desafíos y problemas agroalimentarios en América del Sur. En este documento, intentamos demostrar científicamente esta intuición apoyándonos en los casos prácticos que hemos encontrado en el terreno y la literatura científica internacional que ya existe.

Gracias a este proyecto, colectamos observaciones y realizamos análisis detallados de las 7 empresas sociales con las que trabajamos. Los análisis se pueden encontrar en nuestra página web (contenido en francés): <http://foodsensetourlatam.wix.com/food-sense-tour#!entrepreneurs-sociaux/c1jh6>

Para completar esos datos, decidimos construir un cuestionario cualitativo más enfocado en la temática de nuestra tesis que utilizamos para entrevistar a 10 emprendedores sociales suramericanos de 7 países diferentes.

El cuestionario que utilizamos para recoger el testimonio de los emprendedores sociales tiene cuatro partes:

1. **Los desafíos del sector alimentario en América del Sur:** para saber cuál es la visión de terreno de los emprendedores sociales en este tema y confrontar su punto de vista con la literatura teórica que hemos estudiado anteriormente. También queríamos saber en qué desafíos se enfoca el trabajo de esos emprendedores.
2. **El emprendedor:** como emprendedor social para saber lo que piensa del concepto y de las diferencias que se pueden destacar con un emprendedor común. También era interesante saber si se consideran como emprendedores sociales y cuál es su relación al tema. También queríamos saber si se pueden destacar características comunes a todos esos emprendedores, que podrían ser útiles para crear el perfil del emprendedor social en general.
3. **La empresa:** como empresa social que tiene objetivos sociales y medioambientales específicos pero también desafíos económicos y comerciales como todas las empresas. En esta parte, nos interesaba

saber cuáles son las características y los métodos de las empresas sociales y ver si se puede definir un modelo común para todas estas.

4. **Los resultados y el impacto:** esa parte tenía como objetivo analizar la pertinencia y eficacia de esas empresas en la resolución del desafío agroalimentario en la cual su actividad se enfoca y de los desafíos agroalimentarios en general.

Cada entrevista fue realizada entre el 1 de Febrero y el 30 de Marzo de 2016 y su duración varia en torno a una hora aproximadamente. Las entrevistas Skype se grabaron y después se retranscribieron para no perder elementos tomando notas durante la entrevista. Realizamos 5 entrevistas cada una. Cuando se dio el caso que no se pudo acabar la entrevista por Skype (por falta de tiempo), fue completado por intercambios de emails. Finalmente, hemos analizado esas entrevistas subrayando los grandes elementos de respuesta que aparecían para cada tema.

Para acabar, pusimos en perspectiva los datos colectados con la lectura de la literatura internacional ya existente sobre el emprendimiento –en particular el emprendimiento social, en el mundo y en América del Sur, y sobre los desafíos y los problemas agroalimentarios actuales en América del Sur. El objetivo de este trabajo era conocer el estado de desarrollo del trabajo científico y una definición de lo que es el emprendimiento y sobre todo el emprendimiento social (incluyendo los conceptos de empresa social, emprendedor social e innovación social), en particular en América del Sur. También necesitábamos tener una idea clara de los grandes desafíos y problemas agroalimentarios a los que se enfrenta América del Sur, poniéndolos en la perspectiva de la Historia del continente y del trabajo de la ONU para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

## **I. PRIMERA PARTE: LOS GRANDES DESAFÍOS ALIMENTICIOS EN AMÉRICA LATINA**

Analizar la eficiencia del modelo de empresa social en la resolución de los desafíos alimenticios en América del Sur implica analizar primero lo que son estos desafíos alimenticios. Intentaremos exponerlos de manera exhaustiva, aunque son numerosos y complejos.

La mayoría de la literatura sobre este tema indica que los desafíos mayores tienen que ver con el sector agrícola. De hecho, muchas problemáticas se relacionan hoy en día con este sector: monocultivo, privatización de la tierra, productividad decreciente de los cultivos, degradación de las tierras, cambio climático, tensión sobre los recursos naturales, deforestación, Organismos Genéticamente Modificados (OGM), etc. Los desafíos asociados son la soberanía alimentaria, la erradicación del hambre y de la malnutrición en la región, la conservación del medio ambiente, la protección de los ecosistemas (especialmente forestales), la erradicación de la pobreza en el campo, etc. Se trata también para los países suramericanos de desarrollarse económicamente, gracias a las exportaciones de productos alimenticios en la arena mundial, y también de « alimentar el mundo » ya que se dice que la región tiene un gran potencial de desarrollo de cultivos.

Sin embargo, cuando se habla de desafíos alimenticios no sólo se trata de los relacionados con la agricultura, sino también de desafíos en los sectores de la transformación de los productos, de la distribución, del consumo y también del post-consumo. La documentación existente a este aspecto no es tan densa como la que existe para el sector agrícola, estos sectores embarcan también problemáticas claves vinculadas con la alimentación, como las de una dieta desequilibrada (obesidad, malnutrición, etc.) o del despilfarro alimentario por ejemplo.

Además, el sector alimenticio en su conjunto representa un desafío en el marco del calentamiento global puesto que según Gustavson et al (2011), el sector alimenticio representa más del 20% del total de las emisiones de gases invernaderos<sup>4</sup>. El sector alimenticio en su conjunto también usa muchos recursos naturales y energía, puesto que consume 300 millones de galones de petróleo para el transporte de productos y alrededor del 25% en agua dulce para el riego (Sager 2013). En esta época de negociaciones internacionales para disminuir las emisiones, este sector tiene un papel clave.

En esta primera parte, introduciremos primero los desafíos vinculados con el sector agrícola en América del Sur, y después los desafíos vinculados con los sectores de transformación de los productos, la distribución, consumo y post-consumo.

---

<sup>4</sup>Ericka L. McThenia, thesis « Food Security through School Gardens », 2015

## 1. Los desafíos del sector agrícola en América del Sur

Hoy en día, la región de América del Sur tiene que enfrentarse a una paradoja. Por un lado, parece que tiene la capacidad de « alimentar el mundo », como lo indica el informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)<sup>5</sup> y su presidente Luis Alberto Moreno: “La visión de América Latina como la despensa del mundo se hace cada vez más clara”.

Por otro lado, la región también quiere asegurar su soberanía alimenticia y alimentar a su población. La región tenía también que cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU para 2015: “Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas que padecen hambre”<sup>6</sup>. Se trata aquí de erradicar el hambre y la pobreza que seguía existiendo en la región, y acabar con la inseguridad alimentaria que aumentó drásticamente a partir del siglo 20.

### 1.1. La voluntad de « alimentar el mundo » y sus consecuencias

Hoy en día, al principio del siglo 21, se afirma que América del Sur tiene la capacidad de alimentar el mundo. En uno de sus informes<sup>7</sup>, el BID destaca el potencial de la región para poder ampliar la producción agrícola mundial: “Con casi un tercio tanto de la tierra cultivable como del agua dulce del mundo, América Latina bien puede tener la clave para resolver los desafíos de la seguridad alimentaria mundial”<sup>8</sup>. Con sus abundantes recursos naturales, su gran número de agricultores con experiencia y sus mercados relativamente sólidos, la región puede aumentar su producción agrícola para la exportación mundial.

En los años 70, el desarrollo tecnológico y la modernización del sector agrícola también fomentaron el crecimiento de la producción agrícola y participaron en esa voluntad de alimentar el mundo.

Pero esa voluntad no fue hasta ahora sin consecuencias sobre las personas (salud, hambre, pobreza) y el medio ambiente (degradación de los recursos naturales).

#### 1.1.1. **La larga tradición del monocultivo**

Como lo explica Eduardo Galeano en su obra “Las venas abiertas de América Latina”, la historia de los monocultivos en América del Sur es tan antigua como la del Descubrimiento. De hecho, fue el mismo Cristóbal Colón quien trajo las primeras raíces de caña de azúcar a República Dominicana desde las Islas Canarias. No

---

<sup>5</sup>BID, Global Harvest Initiative, “*La próxima despensa global: como América Latina puede alimentar el mundo*”

<sup>6</sup> Meta 1.C de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU para 2015

<sup>7</sup>BID, Global Harvest Initiative “*La próxima despensa global: Como América Latina puede alimentar el mundo*” 2014

<sup>8</sup>BID, Global Harvest Initiative “*La próxima despensa global: Como América Latina puede alimentar el mundo*” 2014

pasó mucho tiempo antes de que se cultivara en monocultivo en el Noreste de Brasil y en las islas del Caribe (usando inicialmente la fuerza de trabajo de los esclavos de África) para la exportación hacia Europa. Brasil se convirtió en el mayor productor mundial de azúcar hasta la mitad del siglo 17. Pero el monocultivo del “Rey azúcar” en la región tuvo también consecuencias muy negativas: contribuyó en aumentar la pobreza y la marginalización de las poblaciones, devastando al mismo tiempo la fertilidad de las tierras.

Experiencias similares pasaron con los otros “monarcas agrícolas” de la región: el cacao y el café. Al igual que el azúcar, los cultivos del cacao y del café padecieron (y todavía padecen) las caídas cíclicas de los precios, la pobreza de los trabajadores y la devastación de las tierras. El hambre ha provocado el hecho de que se prohibía destinar parcelas de tierra al cultivo de otros alimentos; la pobreza ha procedido de las fluctuaciones de los precios y de la competencia mundial (especialmente con el café y el cacao de África); la devastación de las tierras ha sido consecuencia de las quemaduras de los bosques que se realizaban para tener más tierras que se podían cultivar. Los monocultivos obligan los países a importar alimentos del exterior, creando una situación de dependencia extrema.

Con esta situación de monocultivo viene la problemática de la propiedad de la tierra. Según Galeano, el derecho de propiedad de los latifundistas sigue siendo sagrado en la región y eso es “uno de los cuellos de botella que estrangulan el desarrollo económico de América Latina y uno de los factores primordiales de la marginación y la pobreza de las masas latinoamericanas”<sup>9</sup>. La desigualdad en distribución de la tierra hace que haya millones de campesinos sin tierras, pobres, que no pueden cultivar sus propios alimentos. Además de la pobreza y del hambre, esta situación desemboca en rebeliones y violencias por las tierras y también intentos de reformas agrarias por parte de los gobiernos (José Artigas en Uruguay en 1811, Simón Bolívar en Perú en 1824, etc.).

Según Galeano, esta dependencia comercial sigue existiendo hoy<sup>10</sup> y eso tiene un impacto muy negativo sobre el desarrollo de los países de América Latina: « [...] la región sigue trabajando de sirvienta. Continúa existiendo al servicio de las necesidades ajenas, como fuente y reserva del petróleo y el hierro, el cobre y la carne, las frutas y el café, las materias primas y los alimentos con destino a los países ricos que ganan consumiéndolos, mucho más de lo que América Latina gana produciéndolos.”<sup>11</sup>

### **1.1.2. Una gama amplia de productos exportados: productos tropicales, biocombustibles, etc.**

Hoy en día, todavía existe una fuerte dependencia del mercado mundial hacia los productos especializados del sub-continente. De hecho en 2009, el 52% de los intercambios de soja, el 33% de los intercambios de maíz, el

---

<sup>9</sup>Eduardo Galeano, « *Las venas abiertas de América Latina* » 1971

<sup>10</sup> A la publicación del libro en los años 70

<sup>11</sup>Eduardo Galeano, « *Las venas abiertas de América Latina* » 1971

40% de los intercambios de carne de buey y de pollo<sup>12</sup>, el 45% de las exportaciones de café y azúcar, el 70% de las exportaciones de plátano, el 12% de las exportaciones de cítricos y el 13% de las exportaciones de cacao<sup>13</sup> venían de la región. También se han incorporado nuevos productos a la exportación. Entre ellos, los biocombustibles (etanol de caña en Brasil, biodiesel en Argentina) o el vino (Chile, Argentina). En consecuencia, la participación de la región en el mercado agrícola mundial aumentó (14% para 2006-2009 contra 11,5% para 2000-2004<sup>14</sup>).

Esta situación fue impulsada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento en los años 70, lo que tuvo como consecuencia pasar de un desarrollo auto-centrado hacia una apertura liberal – que se debe matizar en países como Brasil por ejemplo. La intensificación agrícola implicó también el uso creciente de fertilizantes, y la introducción de los OGM. Con éstos aparecieron cuestiones sobre la degradación de las tierras (fertilizantes) y salud pública (OGM). El cambio climático pone la gestión del agua como un desafío mayor del buen desarrollo agrícola de la región.

Esta situación genera competencias regionales importantes, como por ejemplo entre Argentina y Uruguay para la carne (Uruguay exporta hoy el mismo volumen de carne de buey que Argentina) o entre Chile y Perú para el vino. Sin embargo, la complementariedad de algunos productos y las alianzas comerciales entre los países de América del Sur, como el Acuerdo de Libre Intercambio Norteamericano (ALENA), la Comunidad Andina de Naciones (CAN) o el MERCOSUR por ejemplo, aliviaron un poco esta competencia entre los países exportadores de la región.

Sin embargo, uno de los factores limitantes importantes para que América del Sur pudiera “alimentar el mundo” parece venir de las infraestructuras disponibles. De hecho, muchas zonas rurales todavía están inaccesibles. Grandes proyectos, como la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana<sup>15</sup> (IIRSA) para el manejo de las carreteras por ejemplo, van en este sentido. Así, en muchos países el transporte de los productos desde el campo hasta las ciudades o hasta los puertos para la exportación es a menudo muy difícil y se pierde mucho en esta etapa del ciclo de la producción.

### **1.1.3. La presión internacional**

“Enfrentar el gran desafío de la humanidad – encontrar formas sostenibles de alimentar a una población mundial en rápido crecimiento – es la gran oportunidad de América Latina. En toda América Latina y el Caribe

---

<sup>12</sup> Cifras del Banco Mundial, 2011. Datos recogidos en el informe del profesor Martine Guibert, « *Les ressorts de la puissance alimentaire de l'Amérique Latine* »

<sup>13</sup> BID, Global Harvest Initiative, « *La próxima despensa global : como América Latina puede alimentar el mundo* » 2014

<sup>14</sup> Martine Guibert, « *Les ressorts de la puissance alimentaire de l'Amérique Latine* »

<sup>15</sup> [www.iirsa.org](http://www.iirsa.org)

(ALC), un sistema agrícola más productivo y ambientalmente sostenible promete lograr la seguridad alimentaria mundial [...].”<sup>16</sup>

El aumento de la población mundial (nueve mil millones de personas para el 2050) cuestiona la capacidad de los países en el mundo a poder alimentar a todos sus habitantes. Según expertos de la Global Harvest Initiative, será necesario un aumento de la producción alimentaria mundial en un 60% y un aumento en la superficie de las tierras cultivables en un 12% para poder satisfacer las necesidades de alimentos<sup>17</sup>.

En este contexto, organismos internacionales como la FAO y el BID evalúan que América del Sur, con sus reservas de tierras, agua y hábitat natural, tiene la capacidad de alimentar el mundo. De hecho, el Banco Mundial destaca en sus informes que sobre un total de 445,6 millones de hectáreas de tierras cultivables en el mundo, más de 123 millones están en América Latina (sobre todo en Brasil, Argentina y Uruguay)<sup>18</sup>. De hecho, América Latina es la región del mundo con más tierras potencialmente cultivables, sin contar a África Subsahariana<sup>19</sup>. La región también posee un tercio de los recursos de agua dulce del mundo y una biodiversidad excepcional, que puede contribuir en el avance de ciencias agrícolas o medicinales<sup>20</sup>.

Esta presión sobre las tierras de la región también se puede ver con el aumento del número de inversores internacionales (Chinos, europeos, etc.).

Según el BID, el potencial de la región también viene de una estabilidad política, económica y civil cada vez más fuerte, de infraestructuras más desarrolladas que en otros países en desarrollo y de instituciones financieras más sólidas que hace algunas décadas<sup>21</sup>.

¿Granero, supermercado y gasolinera del mundo en el futuro? América del Sur seguramente lo será. Pero para eso, también es imprescindible para la región desarrollar procesos de producción respetuosos con las personas (seguridad alimentaria, salud, alivio de la pobreza, progreso social, etc.) y de los recursos naturales.<sup>22</sup>

## 1.2. La voluntad de « alimentar la región »

La población de América Latina aumentó mucho: paso de 60 millones de personas en 1900 hasta 580 millones en 2010. Además el 80% de los habitantes viven en espacios urbanos<sup>23</sup>. Así, el desafío para alimentar las

---

<sup>16</sup>BID, Global Harvest Initiative, « *La próxima despensa global : Como América Latina puede alimentar el mundo* » 2014

<sup>17</sup>Global Harvest Initiative, « *Global Agricultural Productivity Report* » 2010

<sup>18</sup> Martine Guibert, « *Les ressorts de la puissance alimentaire de l'Amérique Latine* »

<sup>19</sup>BID, Global Harvest Initiative, « *La próxima despensa global : como América Latina puede alimentar el mundo* » 2014

<sup>20</sup>BID, Global Harvest Initiative, « *La próxima despensa global : como América Latina puede alimentar el mundo* » 2014

<sup>21</sup>BID, Global Harvest Initiative, « *La próxima despensa global : como América Latina puede alimentar el mundo* » 2014

<sup>22</sup> Martine Guibert, « *Les ressorts de la puissance alimentaire de l'Amérique Latine* »

<sup>23</sup>CEPAL, « *estimaciones y proyecciones de poblaciones a largo plazo 1950 2100* »

personas de la región es grande. Como lo formula el BID en uno de sus informes<sup>24</sup>: “Dado todo su potencial como región exportadora de alimentos cada vez más importante, es fundamental reconocer que muchas zonas dentro de ALC<sup>25</sup> padecen de inseguridad alimentaria severa, especialmente en regiones agrícolas”. De hecho, como lo explica Teresa Gilles, manager de Flor de Leche en Bolivia, buscar seguridad con soberanía alimentaria “es un desafío bien amplio ya que [...] se contrapone a algunos de los principales objetivos económicos del país.”

### **1.2.1. La voluntad de erradicar la pobreza y el hambre en el campo**

Una de las consecuencias del aumento de las exportaciones de productos alimentarios hacia otras partes del mundo fue el abandono de los cultivos alimentarios esenciales. Los países sudamericanos tuvieron que importar la mayoría de los alimentos; alimentos que antes producían. Venezuela, por ejemplo, compra el 70% de su alimentación en el exterior<sup>26</sup>. Esa dependencia acentuó la pobreza y el hambre, sobre todo en las zonas rurales difícilmente accesibles. Según el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), en 2010, una cuarta parte de la población rural de la región vive con menos de 2 dólares por día, con una concentración de pobreza extrema (menos de 1,5 dólares por día) en las zonas rurales entre agricultores, comunidades indígenas, mujeres y niños que no poseen tierras.<sup>27</sup> En 2010, un informe de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL) indica que el 53% de la población rural en la región es pobre<sup>28</sup>. Esta cifra fue confirmada en 2013 en un informe de la FAO<sup>29</sup> afirmando que la pobreza rural alcanzó el 53% durante todo el periodo 1999-2009. En cuanto a la inseguridad alimentaria, la FAO calcula que, entre 1995 y 2013, alrededor de 53 millones de personas padecían desnutrición en América Latina<sup>30</sup>.

Los organizaciones internacionales también reconocen la importancia de implementar un sistema agrícola “más productivo y ambientalmente sostenible” para poder desarrollar la región, aliviar la pobreza y fomentar el progreso social<sup>31</sup>.

Según la FAO, América Latina cuenta con 41 millones de productores agrícolas en 2010, o sea que la población agrícola representa entre 10 y un 60 % de la población activa de la región<sup>32</sup>. Una parte importante de

---

<sup>24</sup>BID, Global Harvest Initiative, « *La próxima despensa global : como América Latina puede alimentar el mundo* » 2014

<sup>25</sup>América Latina y el Caribe

<sup>26</sup>Martine Guibert, « *Les ressorts de la puissance alimentaire de l'Amérique Latine* »

<sup>27</sup>BID, Global Harvest Initiative, « *La próxima despensa global : Como América Latina puede alimentar el mundo*» 2014 - p.9

<sup>28</sup>CEPAL, Panorama Social América Latina 2010

<sup>29</sup>FAO, FIDA, WFP “*El Estado de la Inseguridad Alimentaria en el Mundo*” 2013 - BID

<sup>30</sup>FAO, FIDA, WFP “*El Estado de la Inseguridad Alimentaria en el Mundo*” 2013 - BID

<sup>31</sup>BID, Global Harvest Initiative, « *La próxima despensa global : Como América Latina puede alimentar el mundo*» 2014

<sup>32</sup>Martine Guibert, « *Les ressorts de la puissance alimentaire de l'Amérique Latine* »

estos productores (14 millones según el BID<sup>33</sup>) son pequeños productores que practican una agricultura familiar ancestral y que han presenciado un desinterés por parte de las políticas nacionales e internacionales durante varios años, y como consecuencia, se puede observar un aumento de la pobreza y una degradación de sus condiciones de vida. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura en 2012<sup>34</sup>, la agricultura familiar representa el 80% de las explotaciones de la región, ocupa el 35% de las tierras cultivadas, contribuye el 40% de la producción de alimentos de la región y genera el 64% del empleo relacionado con la agricultura<sup>35</sup>. Así, Edoardo Boorhem, co-fundador de Clube Orgánico, que trabaja para democratizar y mejorar el acceso a los productos orgánicos en las grandes ciudades brasileñas, nota que los “[Nuestros] productores son pobres, no tienen una vida normal aquí. Están sólo intentando sobrevivir...” y explica que tiene un efecto negativo en su trabajo. Intentando sobrevivir en esas condiciones eco sociales muy difíciles, esos productores pobres no se preocupan mucho en lograr una agricultura respetuosa con el medio ambiente porque les requiere más esfuerzo, más tiempo y más inversiones financieras a corto plazo.

Además de esas condiciones eco sociales difíciles para una gran parte de los productores sudamericanos, se puede también subrayar una imagen social negativa de los pequeños productores en el resto de la sociedad. De hecho, no es una condición social ni un trabajo valorado en esas sociedades lo que provoca un gran desinterés del resto de la población, en particular de la población ciudadana, respecto a los problemas agrícolas y la procedencia de los productos alimenticios que consumen en general. Implica una desconexión grande entre esos dos mundos y entre la población ciudadana con la Tierra y los productos alimentarios.

### **1.2.2. Una contestación a los problemas derivados de la agricultura para la exportación**

- *Degradación del medio ambiente*

La necesidad de valorar de nuevo la pequeña y mediana agricultura familiar se hace también más urgente por los daños al medioambientales provenientes de la agricultura de exportación. De hecho, esta agricultura intensiva favorece el uso de fertilizantes que dañan los suelos, la biodiversidad y el agua. El informe del BID alarma sobre los peligros de la intensificación de la producción agrícola señalando que “crecen las preocupaciones de que la expansión de la producción agrícola y pecuaria en tierras sensibles o marginales, sumado a la mala aplicación de fertilizantes, plaguicidas e insecticidas, cauce daño a la base de los recursos naturales”<sup>36</sup>. Fiorella Migliore, co-fundadora de Be Okay en Paraguay, deplora el uso tan importante de productos químicos en las plantaciones del país que impide desarrollar una agricultura orgánica: “Paraguay

---

<sup>33</sup>BID, Global Harvest Initiative, “*La próxima despensa global: Como América Latina puede alimentar el mundo*” 2014

<sup>34</sup>Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, “*El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación 2012, Invertir en la Agricultura para construir un futuro mejor*”, 2012

<sup>35</sup>BID, Global Harvest Initiative, “*La próxima despensa global: como América Latina puede alimentar el mundo*” 2014

<sup>36</sup>BID, Global Harvest Initiative, “*La próxima despensa global: Como América Latina puede alimentar el mundo*” 2014

está muy contaminado en las plantaciones, con lo que es la soja transgénica y los agro tóxicos [...] entonces ya reduce las zonas de producción ecológica.” Judith Romero, fundadora de Microfarming en Ecuador, añade que “aún se utilizan agro químicos considerados tóxicos en países desarrollados”. Según ella, “también existe una inadecuada y excesiva utilización del agua para los actuales sistemas rudimentarios de irrigación”. Gina Leonelli, coordinadora del proyecto de la cooperativa Ankün en Chile, considera también que el mayor desafío en términos de agricultura es lo de la calidad del agua y de su correcto uso: “Si no tenemos agua ni calidad del agua, no podemos producir nada.”

Para tener más superficies cultivables, la agricultura intensiva favorece también la deforestación, destruyendo el espacio vital de las especies animales, y este sumidero de carbono necesario a la supervivencia humana.

Exportar e importar productos alimentarios genera también emisiones de gases de efecto invernadero. En esta época de negociaciones internacionales para limitar el cambio climático, es imprescindible tratar de reducir estos impactos negativos sobre el medio ambiente. La pequeña agricultura familiar, produciendo alimentos de manera local, más a menudo en el respecto de la naturaleza, es capaz de solucionar estos aspectos.

De manera general, la intensificación agrícola no se ha acompañado de una buena formación y sensibilización a los agricultores en cuanto a los riesgos asociados sobre el medio ambiente. Esta falta de respeto a la naturaleza en la producción es un gran problema hoy en día. Por eso, la sostenibilidad tiene que ser un componente central para el desarrollo de las prácticas agrícolas (que sean para la exportación de alimentos, o la producción familiar): “La selección cuidadosa de tierras nuevas para cultivo y la conservación de las tierras y el agua que ya están en uso deben ser componentes centrales de las políticas y las prácticas agrícolas.<sup>37</sup>”

- *Éxodo rural*

La intensificación agrícola también tiene como consecuencia un fenómeno de migraciones desde las zonas rurales hasta los centros urbanos. En 2016, un 80% de los latinoamericanos vive en centros urbanos contra un 42% en 1950<sup>38</sup>. América Latina es la primera región en términos de concentración de población urbana de todas las regiones en desarrollo, y es la segunda más urbanizada del mundo<sup>39</sup>. Según Sofía Rubio, fundadora de la empresa social Shiwi en Perú, el éxodo rural y la falta de información y de interés sobre el campo y la cadena alimentaria es grave para la próxima generación en cuestión de seguridad alimentaria. Judith Romero, fundadora del proyecto Mi Primer Huerto en Ecuador, también se dio cuenta de que muchos niños ecuatorianos no tenían ninguna idea de donde provenían las verduras que comían, ni siquiera sabían cosas

---

<sup>37</sup>BID, Global Harvest Initiative, “*La próxima despensa global: Como América Latina puede alimentar el mundo*” 2014

<sup>38</sup>CEPAL, « Estimaciones y proyecciones de poblaciones a largo plazo, 1950-2100 »

<sup>39</sup><http://www.infobae.com/2013/10/17/1516791-onu-alerta-la-irreversible-expansion-urbana-america-latina>

básicas de naturaleza, y eso le pareció muy grave y peligroso para el futuro en términos de seguridad alimentaria.

- *Perdición del “saber-hacer” tradicional*

El deseo de revalorizar la pequeña agricultura familiar también viene en contestación de la desaparición y destrucción de las tradiciones y del “saber-hacer” ancestral. De hecho, la industrialización de productos ancestrales simplificó el proceso artesanal disminuyendo los costos y los precios, y matando finalmente al producto hecho de manera ancestral. En Chile por ejemplo, existen productos tradicionales Mapuches que necesitan un proceso de producción largo. Uno de ellos es el Merkén, condimento producido con pimienta cacho de cabra, cilantro y sal. Para producirlo de manera tradicional, se necesitan unos 6 meses en total. Hoy en día, industrias agroalimentarias lo producen de manera mucho más rápida, y lo venden a precios menores, lo que tiene como consecuencias matar al proceso artesanal puesto que el Merkén tradicional ya no se puede vender. La Cooperativa Ankün, en Araucanía, en Chile tiene como objetivo ayudar a las mujeres Mapuche comercializar sus productos ancestrales agrupandolas en una cooperativa vendiendo sus productos realizados en el respeto de la tradición como producto “gourmet”.

### **1.2.3. Tendencias**

Hoy en día, la agricultura familiar está cada vez más percibida como un pilar de abastecimiento para poder alimentar las poblaciones nacionales, en un sub-continente donde la pobreza y el hambre todavía no se puede erradicar. De hecho, viven hoy allí 14 millones de pequeños agricultores, y son ellos quienes producen la mitad de los alimentos producidos en la región<sup>40</sup>. Así, el BID reconoce los pequeños agricultores como “una parte importante de la ecuación”<sup>41</sup> y aconseja apoyar el desarrollo de la agricultura familiar mediante distintos programas. Esa ayuda puede pasar por certificaciones, programas de producción local por ejemplo, e intenta valorizar también sistemas de agricultura diferenciados como los circuitos cortos.

Presenciamos también el surgimiento de un conjunto de prácticas por parte de los productores como el desarrollo de las prácticas de agro-ecología, circuitos cortos, mercados locales, etc. Estas iniciativas benefician a veces el soporte de los organismos públicos territoriales, que intentan fomentarlas para desarrollar de manera sostenible los territorios (en el respeto del medio ambiente y de las tradiciones). Es por ejemplo el objetivo de los sistemas agroalimentarios localizados (SIAL).

---

<sup>40</sup>BID, Global Harvest Initiative« *La próxima despensa global : Como América Latina puede alimentar el mundo* » 2014

<sup>41</sup>BID, Global Harvest Initiative« *La próxima despensa global : Como América Latina puede alimentar el mundo* » 2014

En su tesis<sup>42</sup>, Cécile Raguet reflexiona sobre la seguridad alimentaria en Bolivia e intenta saber si la agroecología puede ser una solución frente a este desafío. Olivier de Schutter, relator de las Naciones Unidas para el derecho a la alimentación, afirma en uno de sus informes<sup>43</sup> que los pequeños productores alrededor del mundo podrían multiplicar por dos su productividad en 10 años usando prácticas agroecológicas. El argumento principal es que esas prácticas mejoran los rendimientos agrícolas en el largo plazo porque no usan pesticidas y productos químicos que dañen el suelo.

En uno de sus informes<sup>44</sup>, el BID habla también de “la promesa (y éxito) de la agricultura con cero labranza”. Esa forma de cultivo es muy importante en América del Sur (sobre todo en Brasil, Argentina y Paraguay) ya que representa 55 millones de hectáreas (el 50% de la superficie cultivada en cero labranza en todo el mundo). Al no requerir de la inversión mecánica del suelo, esta forma de cultivo limita la erosión y la pérdida de materia orgánica del suelo, lo que aumenta su sanidad al mismo tiempo que aumenta su productividad.

Presenciamos también el desarrollo de proyectos intersectoriales e interinstitucionales para garantizar la seguridad alimentaria, como por ejemplo el proyecto de “huerto escuela” en Lima, Perú<sup>45</sup>, gestionado por la FAO en colaboración con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), el Ministerio de Educación (MINED), el ministerio de Salud (MINSa) y el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI).

## **2. Otros desafíos del sector alimenticio**

Los desafíos del sector alimenticio no sólo incluyen los del sector agrícola sino también a los desafíos del sector de la industria agroalimentaria, de la distribución, del consumo y post-consumo.

### **2.1. Agroindustria y transformación de los productos**

#### **2.1.1. *Una industria agroalimentaria en situación de oligopolio en el sub-continente***

Existen en América Latina empresas agroalimentarias que dominan el mercado: JBS Friboi (multinacional brasileña de carne de buey), Aje group (multinacional peruana de bebidas), Grupo Bimbo (multinacional mexicana de pastelería), Marfrig Brasil Foods (multinacional brasileña de carne de buey), Viña Concha y Toro (multinacional chilena de vino). Estas empresas imponen las reglas económicas en la región.

---

<sup>42</sup> Cécile Raguet, cahier de recherche HEC “L’agroécologie, une voie de sortie hors de l’insécurité alimentaire ? Etudes d’initiatives en Bolivie dans la région des vallées inter-andines (Cochabamba) », 2013

<sup>43</sup> Olivier de Schutter, informe “Agroecologie et le Droit à l’Alimentation”, 2011

<sup>44</sup> BID, Global Harvest Initiative « *La próxima despensa global : Como América Latina puede alimentar el mundo* » 2014

<sup>45</sup> Ericka L. McThenia, thesis « Food Security through School Gardens », 2015

### **2.1.2. Los intentos de desarrollos de las actividades agro-alimentarias por parte de los pequeños agricultores**

Frente al poder de las empresas multinacionales, es muy difícil para los pequeños productores poder desarrollar una actividad de transformación de productos alimenticios para comercializarlos. Gina Leonelli explica que conseguir un espacio de producción que cumpla con los requisitos sanitarios es un tema importante y difícil de conseguir. De hecho, formalizar la actividad comercial de un mercado informal es un gran desafío, primero, porque estos pequeños agricultores no tienen una formación en este tema, segundo, porque los requisitos son muy restrictivos, tercero, porque la ley no favorece la formalización de la actividad comercial: “Es un mercado informal, muy pocos productores tienen boletas, facturas y los documentos formales para comercializar. [...] Y con los permisos formales los agricultores pierden beneficios del estado, pierden apoyo del estado (subsidios, becas).”

## **2.2. Una red de distribución fragmentada**

### **2.2.1. Un número infinito de intermediarios**

“Los sistemas de comercialización de productos alimentarios siguen con un gran número de intermediarios”<sup>46</sup>. Eso complica mucho el proceso de transparencia, de conocimiento de la procedencia de los alimentos, y también penaliza a los pequeños productores que están al final de la cadena, que perciben precios bajos y a menudo injustos. Según Judith Romero, el comercio justo podría ser una solución para disminuir este número de intermediarios que penalizan la cadena alimentaria en su conjunto, pero sigue siendo anecdótico hoy en día: “y el denominado sistema de comercio justo, a pesar de haberse iniciado alrededor de una década no termina de ser implantado a una escala correcta.”

### **2.2.2. El poder creciente de los hiper y supermercados**

Como lo menciona el BID en uno de sus informes<sup>47</sup>, las industrias de distribución de alimentos en América Latina se están reestructurando. De hecho, el 60% de la alimentación en América Latina está distribuido por cadenas locales e internacionales de super e hiper-mercados (Carrefour, Walmart)<sup>48</sup>. Esto influye mucho en la dieta alimentaria de las poblaciones locales (productos de carne, etc.). También acepta pago con tarjetas de crédito y débito y eso marginaliza un poco las poblaciones rurales que no tienen acceso a estos medios de pago.

---

<sup>46</sup> Judith Romero

<sup>47</sup> BID, Global Harvest Initiative « *La próxima despensa global : Como América Latina puede alimentar el mundo* » 2014

<sup>48</sup> Martine Guibert, « *Les ressorts de la puissance alimentaire de l'Amérique Latine* »

### **2.2.3. Circuitos cortos y sector alimentario informal**

Cuando se considera la distribución de los productos alimenticios, aparece el problema de las infraestructuras deficientes de la región de América del Sur. De hecho, muchos productos alimenticios producidos de manera local tienen dificultades en acceder a las zonas urbanas por culpa de una deficiencia en la materia. Según Eduardo Boorhem, co-fundador de Clube Orgánico en Brasil, un gran problema a la hora de desarrollar su actividad es que no se pueden traer los productos del campo hasta las ciudades porque no existen carreteras e infraestructuras suficientes en las zonas rurales de Brasil. Los agricultores no tienen los recursos financieros para traer sus productos a las ciudades, y tampoco existen ayudas gubernamentales para eso.

Como consecuencia de esa deficiencia en las infraestructuras, la entrega de los productos alimenticios en los mercados locales parece ser una obligación.

En uno de sus informes<sup>49</sup> la FAO habla del sector alimenticio informal, que existe en paralela del sector alimenticio formal. Este sector incluye varias actividades relacionadas con el abastecimiento de alimentos, como la venta de productos frescos, actividades de restauración, ventas de alimentos en la calle, etc. Este sector es muy importante en América del Sur puesto que las actividades informales del sector alimenticio representan el 32% de la población activa en Guayaquil (Ecuador) y el 9% de la población en Peñalolen (Chile)<sup>50</sup> por ejemplo. Aunque las políticas intentan a veces reprimir las actividades de este sector, es cierto que contribuye a luchar contra el hambre y la pobreza, participan en una repartición más justa de los productos y ofrece oportunidades de trabajo para personas marginalizadas (mujeres por ejemplo). También es muy importante durante periodo de crisis, y en una época donde el crecimiento de la población urbana es muy importante. Este sector alimenticio informal puede ser una solución frente al desafío de la seguridad alimentaria en la región. Sin embargo, este sector informal también embarca riesgos, especialmente para la salud de los consumidores (defectos de higiene en la manipulación de los productos).

## **2.3. Una dieta alimentaria en transición**

### **2.3.1. Una dieta afectada por la globalización**

Existen en la región de América Latina tres tipos de regímenes alimentarios. El primer régimen es el de la Mesoamérica, a base de maíz y frijol. El segundo es el de la región andina, a base de papa y maíz. El tercero

---

<sup>49</sup> FAO, "Promesses et défis du secteur alimentaire informel dans les pays en développement", 2009

<sup>50</sup>FAO, "Promesses et défis du secteur alimentaire informel dans les pays en développement", 2009

es el de la amazonia, a base de yuca y frijol<sup>51</sup>. Con la globalización, estos regímenes alimentarios están evolucionando, especialmente en las zonas urbanas, con la influencia más importante de la publicidad y de los medios de comunicación. Sofía Rubio habla de “alienación” en cuanto a la alimentación. De hecho, nuevos productos se están incorporando en las dietas alimentarias, como la carne y los cereales. A menudo, esos nuevos productos alimentarios que están introducidos en la dieta alimenticia de las poblaciones tienen menos características nutritivas y saludables. Por ejemplo, en algunas regiones donde producen quínoa, este cereal es considerado como un súper alimento, además se está reemplazando cada vez más por tallarines con una base de trigo, que es menos nutritivo.

La implantación de los fast-food también está modificando los hábitos de consumo alimenticio en la región. Sin embargo, las grandes franquicias de comida rápida siguen compitiendo con los puestos callejeros de comida tradicional de la región que ofrecen tacos, empanadas, perritos calientes o choripanes argentinos.<sup>52</sup>

### **2.3.2. El aspecto nutricional olvidado**

Estos cambios en las dietas alimenticias tienen como consecuencia la emergencia de nuevas carencias alimentarias, problemas de obesidad y diabetes. Hoy en día, Brasil y México son los dos países con la mayor proporción de obesos después de Estados Unidos<sup>53</sup>. Es lo que intenta solucionar Henrique Hamilton con la creación de la empresa Saladorama en Brasil: los productos más baratos en el país resultan ser los menos saludables, y ninguna sensibilización nutricional existe en Brasil. El objetivo de la empresa es pues sensibilizar, y comercializar ensaladas ricas, baratas y saludables para las personas más pobres. Sin embargo, sensibilizar a la gente sobre la importancia de una dieta equilibrada es muy difícil. Es lo que explica Fiorella Migliore, cofundadora del restaurante vegano Be Okay en Paraguay: “Las dificultades son la inserción dentro de la mente del consumidor, ya que es un nicho hacer una alimentación tan diferente. Una persona que está acostumbrada a comer tradicional va a comer tradicional”.

### **2.3.3. Una dieta desequilibrada por culpa de la variabilidad de los precios**

La variabilidad de los precios de los productos alimenticios producidos en América Latina también afecta la dieta alimentaria de las poblaciones locales. La quínoa producida en el altiplano andino ilustra este fenómeno. De hecho, este grano, que es muy rico nutricionalmente (contiene el doble de proteínas que cualquier otro

---

<sup>51</sup> <http://www.agriculturesnetwork.org/magazines/latin-america/27-3-sistemas-regionales-alimentos/cambios-en-los-regimenes-alimentarios-en-america-latina-y-riesgos-para-la-seguridad-alimentaria>

<sup>52</sup> <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/mcdonald-s-apuesta-latinoamerica-seguir-creciendo-70916>

<sup>53</sup> Charles-Edouard de Suremain et Esther Katz, « *Introducción : Modelos alimentarios y recomposiciones sociales en América Latina* »

grano, aporta altas cantidades de ácido linoleico y contiene todos los aminoácidos) constituía la base de la alimentación de las poblaciones andinas. Sin embargo, la demanda internacional ha multiplicado la cotización de los granos andinos, y las personas más pobres han tenido que sustituir este grano ancestral (que se ha vuelto demasiado caro) por otro (menos rico nutricionalmente).

#### **2.4. Desperdicio alimentario**

El desperdicio alimentario es un problema global grave dentro del sector. De hecho, pone en peligro la seguridad alimentaria de las personas, despilfarra recursos naturales (agua, tierra, energía) y humanos (mano de obra) y también tiene un coste económico y un impacto carbono importante. Según la FAO, un tercio de los productos alimenticios producidos en el mundo para el consumo humano (1.3 mil millones de toneladas por año) se desechan o se tiran cada año<sup>54</sup>. La FAO también estima que el desperdicio alimentario es el tercer mayor emisor de dióxido de carbono en todo el mundo después de China y Estados Unidos (si incluimos el desperdicio alimentario en la lista de los mayores países emisores de dióxido de carbono en el mundo)<sup>55</sup>. Además, la huella hídrica del desperdicio alimentario es más importante que la de cualquier país en el mundo (supera la huella hídrica de India y la de China). Finalmente, si se compara la superficie de tierra usada para el cultivo de productos que se desperdician (que no se consuman) con la de los países más grandes en término de superficie, ocupa el segundo lugar después de Rusia (es más grande que la superficie de Canadá, de Estados Unidos y de China)<sup>56</sup>. Este despilfarro de tierras pone en peligro la biodiversidad y los ecosistemas ya que el cultivo de productos que no se consumen también degradan los suelos, generan deforestación, destruyen los hábitats naturales, etc.

América del Sur es la cuarta región más importante en término de emisión de dióxido de carbono causado por el desperdicio alimentario en el mundo (después de Europa, América del Norte, Asia industrializada y delante África del Norte, Asia central y occidental, Asia del Sur y África subsahariana), la quinta región más importante en término de impacto en el agua (después de Asia del Sur, Asia industrializada, África del Norte, Asia central y occidental, Europa y delante de América del Norte y África subsahariana) y la primera región en término de ratio de deforestación y de ratio de tierra convertida para la agricultura<sup>57</sup>.

---

<sup>54</sup>FAO, “*Global Food Losses and Food Waste- Extent, causes and prevention*”, 2011

<sup>55</sup>FAO, “*Food Wastage Footprint: impacts on Natural Resources*”, 2013

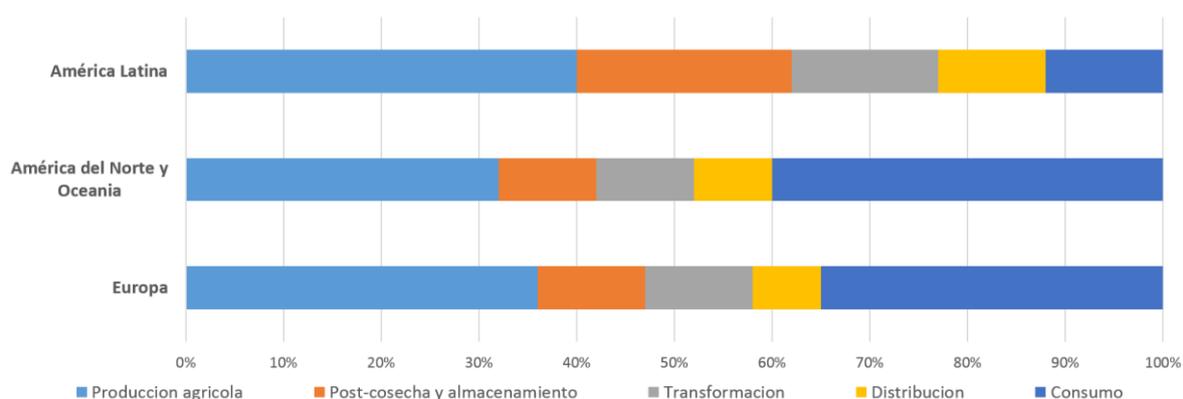
<sup>56</sup>FAO, “*Food Wastage Footprint: impacts on Natural Resources*”, 2013

<sup>57</sup>FAO, “*Food Wastage Footprint: impacts on Natural Resources*”, 2013

Las producciones sudamericanas que tienen un impacto medioambiental significativo a nivel del mundo por culpa del desperdicio son la de carne y de leche que representan el 4.9% de la huella carbono total y ocupan el 6.9% de la superficie de tierra cultivable total y las frutas que representan el 3.3% de la huella hídrica total<sup>58</sup>.

El problema del desperdicio alimentario en América del Sur se diferencia un poco del problema del desperdicio alimentario en los países desarrollados. De hecho, en aquella región, este problema existe más a nivel de la producción (desde la cosecha hasta la transformación de los productos) aunque en los países desarrollados existe más a nivel de la distribución y del consumo<sup>59</sup>. De hecho, el problema del desperdicio alimentario tiene dos realidades distintas: la pérdida de alimentos a nivel de la producción y el desperdicio de comida a nivel de la distribución y del consumo. La pérdida de alimentos durante las primeras etapas de la cadena productiva se encuentra más en los países en desarrollo como los países sudamericanos. El desperdicio de comida durante las últimas etapas de la cadena alimenticia es un problema muy distinto que tiene que ver con el comportamiento de los consumidores y que se encuentra más en los países desarrollados como los países europeos<sup>60</sup>.

**Figura 1: Desperdicio alimentario, per región del mundo y etapa de la cadena alimentaria<sup>61</sup>**



El problema de descomposición y pérdida de alimentos a nivel de la producción priva a las personas pobres de la oportunidad de acceder a una alimentación suficiente y causa degradaciones de recursos tales como agua, tierra y combustibles fósiles que se usan para la producción de estos alimentos (Gustavsson et al, 2011)<sup>62</sup>. Según el BID, este problema puede explicarse por una deficiencia de las infraestructuras (caminos y

<sup>58</sup>FAO, "Food Wastage Footprint: impacts on Natural Resources", 2013

<sup>59</sup> The Economist Intelligence Unit, special report « Food loss and its intersection with food security», 2014

<sup>60</sup> FAO, "Food Wastage Footprint: impacts on Natural Resources", 2013

<sup>61</sup>FAO, "Food Wastage Footprint: impacts on Natural Resources", 2013

<sup>62</sup> Ericka L. McThenia, thesis « Food Security through School Gardens», 2015

carreteras, instalaciones de almacenamiento, etc.) en la región<sup>63</sup>. Este aspecto, y también la mala gestión de los recursos de la cadena alimentaria, son las principales razones explicativas de la pérdida de alimentos a nivel de producción en América del Sur<sup>64</sup>.

La FAO da ejemplos concretos de este problema de pérdidas de alimentos. En Chile por ejemplo, se estima que se pierde cada año 140,4 toneladas de arroz (el 0,5% del arroz comercializado). Eso representa 9000 porciones de arroz perdidos cada semana, y esa pérdida tiene un coste de 12066\$USD. La principal causa de estos desperdicios es un manejo inadecuado del producto en el molino. En Chile también, se estima que se pierde 1,96 toneladas de merluza por día (el 53% de la masa total capturada). Con estas pérdidas, se podrían alimentar 903 personas por año. La principal razón de estas pérdidas es una falta de reconocimiento de las pérdidas en el trabajo diario de pescadores, oficiales de pesca e intermediarios. Otras causas de las pérdidas pueden ser aspectos climáticos (frutos y verduras), aceptación y calibración para el mercado (frutas y verduras), manejo y conservación de los productos (pescado, carne), daños en los envases y empaques, etc.<sup>65</sup>

### **3. Mecanismos de resolución de los desafíos alimenticios en la actualidad**

Frente a todos estos desafíos alimenticios, se puede preguntar quién tiene la responsabilidad, y la capacidad de poder resolverlos. De hecho, estos desafíos a menudo traspasan las fronteras entre países, a veces son desafíos mundiales, a veces son desafíos locales. La complejidad de los desafíos hace que los mecanismos de resolución de estos desafíos también son complejos.

#### **3.1. A nivel supranacional**

##### **3.1.1. Organismos internacionales**

Se puede primero considerar el papel clave de los organismos internacionales con respecto a la ayuda y cooperación mutua entre naciones para una resolución de los problemas alimenticios de la región de América Latina. Estos organismos buscan soluciones tanto a problemas internos como a problemas internacionales. Los principales organismos internacionales en la resolución de problemas relacionados con la alimentación son la FAO (Organización para la Agricultura y la Alimentación), la ONU, el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), el Banco Mundial.

---

<sup>63</sup>BID, Global Harvest Initiative « *La próxima despensa global : Como América Latina puede alimentar el mundo* » 2014

<sup>64</sup> The Economist Intelligence Unit, special report « Food loss and its intersection with food security », 2014

<sup>65</sup>FAO, boletín "Pérdidas y Desperdicios de Alimentos en América Latina y el Caribe", 2015

### **3.1.2. Organizaciones no Gubernamentales (ONG)**

Las ONG también pueden actuar a nivel interno o a nivel transnacional. Son independientes de los estados. Pueden tener un papel clave en la resolución de los desafíos alimenticios en la región. Si consideramos el desafío de la seguridad alimentaria por ejemplo, el papel de los Bancos de Alimentos parece necesario.

### **3.1.3. Alianzas regionales: CAN, Mercosur, ALENA, CEPAL, etc.**

Los estados de la región también pueden colaborar para solucionar desafíos alimenticios transnacionales. Las alianzas regionales permiten tener soluciones más pertinentes sobre problemas alimenticios comunes a distintos países. Las principales alianzas regionales son: la CELAC (Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños), ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), CAN (Comunidad Andina), el Mercosur.

Estas alianzas regionales crean, organizan y llevan a cabo programas y planes para encontrar soluciones a los desafíos del sector agroalimentario. Por ejemplo, la CELAC desarrolló en 2015 el “Plan de Acción de la CELAC para la Seguridad Alimentaria, Nutrición y Erradicación del Hambre 2015”<sup>66</sup>. Este programa intenta organizar los esfuerzos conjuntamente para reducir la amplitud del fenómeno del desperdicio alimentario en la región.

## **3.2. A nivel nacional**

El gobierno y distintos ministerios organizan programas a nivel nacional para resolver los desafíos ligados a la alimentación. Los ministerios involucrados pueden ser los Ministerios de Salud, de Educación, de Agricultura, etc.

Por ejemplo en Argentina, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca intenta luchar contra el desperdicio alimentario gracias al Programa Nacional para la Reducción de Pérdidas y Desperdicios Alimenticios<sup>67</sup>. En Brasil, tras la crisis alimentaria de 2007-2008, el gobierno decidió implementar unas acciones concretas para empoderar a los pequeños productores. El conjunto de programas “Hambre Cero” iniciado por el antiguo presidente Lula da Silva en 2003 para erradicar el hambre y la extrema pobreza también es una ilustración de esta voluntad.

Es también muy importante la cooperación entre organismos supranacionales y organismos estatales. En el proyecto de “huerto escuela” en Perú, una cooperación entre la FAO y distintos ministerios se desarrolló<sup>68</sup>.

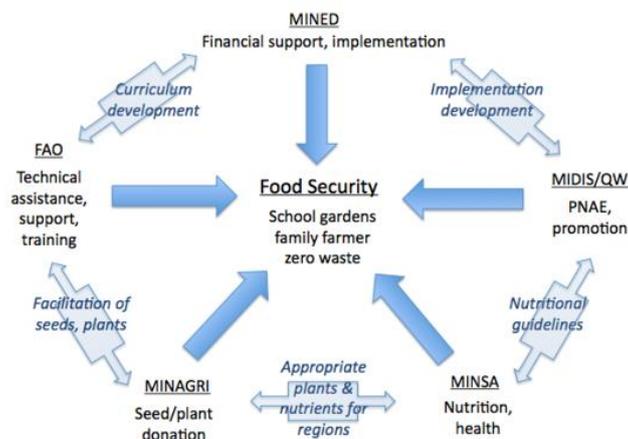
---

<sup>66</sup> FAO, boletín « Pérdidas y desperdicios de alimentos en América Latina y el Caribe », 2015

<sup>67</sup> FAO, boletín « Pérdidas y desperdicios de alimentos en América Latina y el Caribe », 2015

<sup>68</sup> Ericka L. Thenia, tesis

**Figura 2: Cooperación intersectorial e institucional**



### 3.3. A nivel local

A nivel local, presenciamos una resolución de los desafíos con una mezcla de actores públicos y privados. De hecho, a nivel de los territorios, las municipalidades pueden desarrollar programas diversos para fomentar la agricultura familiar por ejemplo. Presenciamos también la acción de las universidades, que desarrollan programas para resolver estos desafíos. Es lo que se puede observar con la Universidad Católica de Temuco, que inicio el proyecto de la Cooperativa Ankün, para ayudar a las mujeres mapuches a comercializar sus productos tradicionales.

Las municipalidades y universidades se apoyan a menudo sobre actores individuales y pequeñas empresas privadas para desarrollar sus acciones.

O pueden ser las empresas sociales que desarrollan la toma de conciencia a nivel territorial en el sector público como es el caso de Flor de Leche en Bolivia. De hecho esa empresa creó la organización municipal de los productores lecheros APROLMA. A nivel nacional, también se involucra en las redes ANDIL y AOPEB (Asociación de las Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia). También trabaja con la municipalidad y las organizaciones sociales para crear “mapas ecológicas” para desarrollar una nueva visión y crear una municipalidad ecológica, productiva y turística.

## II. SEGUNDA PARTE: LA EMPRESA SOCIAL: ESTADO ACTUAL DE LA LITERATURA SOBRE LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

### 1. Síntesis de los trabajos científicos sobre el concepto de emprendimiento

Para entender bien lo que es el emprendimiento social, nos pareció imprescindible tener primero una idea clara de cómo se define el término emprendimiento ya que es una parte esencial del concepto en el que trabajamos.

El concepto de emprendimiento nació al principio del siglo XIX en Europa occidental, en particular en Francia, como un término económico. De hecho, en 1803, Jean-Baptiste Say es uno de los primeros economistas en referirse al emprendedor como aquel individuo que aprovecha una oportunidad de mercado con el objetivo de conseguir beneficios y que asume todos los riesgos que ello conlleva invirtiendo su propio dinero<sup>69</sup>.

Sin embargo, esta definición parece muy restrictiva en comparación con lo que el trabajo científico ha desarrollado en este tema posteriormente; no abarca toda la complejidad y la diversidad de la realidad del emprendimiento hoy en día. Esta heterogeneidad se refleja en la literatura internacional que define el concepto bajo diferentes enfoques.

Más tarde, debemos mucho a Schumpeter en la definición y la caracterización del emprendimiento desde un punto de vista económico. Schumpeter no trabaja en la parte de inversión económica que Say subraya para enfocarse en la innovación. Para él, el emprendedor es el que crea, que innova, es un actor de cambio económico. Gracias a la “destrucción creativa” que provoca, permite el desarrollo económico de la sociedad. El emprendedor supera las dificultades, cambia los paradigmas económicos; no es un estatuto profesional lo que caracteriza al emprendedor sino su espíritu y el comportamiento vinculado<sup>70</sup>.

Otro corriente de pensamiento economista, incluido en el pensamiento global de la escuela moderna austriaca, se enfoca en la oportunidad de mercado como fuente de emprendimiento. Así, Shane y Venkataraman (2000) definen el proceso emprendedor como la detección y la explotación de una oportunidad de mercado.<sup>71</sup>

La idea de implicación fuerte en un proceso personal de creación se encuentra también en el trabajo de muchos otros autores, como Bruyat en 1993<sup>72</sup>. Pone en el centro de su reflexión sobre el emprendimiento el

---

<sup>69</sup> Según COSTER, M. (2003) *Entrepreneur et entrepreneuriat, Cadres et Entrepreneuriat, Mythes et réalités*, sobre la dirección de F. DANY, Les cahiers du GDR Cadres, Lyon, Acte de la Journée du 6 Juin 2002

<sup>70</sup> Según LIOUVILLE, J. (2002). La fonction d'entrepreneur: Schumpeter revisité. *Actes du 2ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat «Entrepreneuriat et dynamique des sociétés» Bordeaux.*

<sup>71</sup> SHANE, S., VENKATARAMAN, S. (2000), The promise of Entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*

acto de empezar una creación, de “emprender”, lo que puede resultar en la creación de una empresa autónoma si el proceso de desarrollo es exitoso.

Más allá de un análisis económico, muchos autores también manifiestan la importancia de los factores personales. Distinguen varios rasgos personales que tendrían en común los emprendedores y que les permitirían ser exitosos en este proceso. En esta perspectiva más psicológica, los autores subrayan rasgos de personalidad y comportamientos que serán característicos de la mayoría de los emprendedores: necesidad de logro, de libertad y de independencia, el gusto de emprender y manejar, sin aversión al el riesgo. De la misma manera, partiendo de su definición del emprendedor (2000), al que define como una persona que normalmente crea e innova para crear algo con valor reconocido a partir de una oportunidad de mercado identificada, Thompson y Bolton (2003)<sup>73</sup> han elaborado un marco definiendo al emprendedor a través de 6 características, el marco FACETS: Focus, Provecho, Creatividad, Ego, Equipo, Social. Esta teoría complementa la de McClland, que ya en 1961 había definido al emprendedor con diferentes atributos de personalidad que estarían característicos como la necesidad de logros, el deseo de ser independiente, la capacidad de tolerar la ambigüedad y el riesgo, y la autoconfianza<sup>74</sup>. Todas esas teorías tienen la misma idea de que el emprendedor es una persona excepcional, que tiene capacidades y rasgos de personalidad diferentes que los otros trabajadores.

Más que capacidades específicas de algunas personas, que estarían emprendedores, otros trabajos científicos destacan los elementos que influyen el comportamiento emprendedor. Así, las condiciones sociales y económicas del emprendedor, la cultura y el sistema educativo, el contexto productivo, las regulaciones y políticas del país donde vive, las redes y los contactos que el emprendedor tiene en el ecosistema y el acceso a los recursos necesarios son elementos muy importantes de evaluar ya que tendrían una influencia en los comportamientos emprendedores<sup>75</sup>.

Así, vemos que las definiciones del emprendimiento, con los diferentes enfoques, son diversas y complementarias. El trabajo de Verstraete y Fayolle (2005)<sup>76</sup> permite sintetizar las diferentes teorías recalando 4 paradigmas principales en el trabajo científico sobre el emprendimiento: la oportunidad de negocio, la creación de una organización para explotarla, la creación de valor y la innovación. Podemos añadir a esos

---

<sup>72</sup> BRUYAT, C. (1993) (1993), *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendés France de Grenoble

<sup>73</sup> Thompson, J. L. (2004). The facets of the entrepreneur : identifying entrepreneurial potential. *Management Decision*, 42(2), 243-258.

<sup>74</sup> Según Kantis, H. (Ed.). (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*, BID.

<sup>75</sup> KANTIS, H. (Ed.). (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*, BID.

<sup>76</sup> VERTRAETE, T., FAYOLLE, A (2005), *Paradigmes et entrepreneuriat, Revue de l'entrepreneuriat*, vol 4, numéro 1, 2005

paradigmas otras características principales que hemos identificado a lo largo de las lecturas científicas hechas en el marco de este trabajo: toma de riesgo, incertidumbres, implicación del emprendedor, etc.

Todos esos enfoques utilizados por los diferentes autores de la ciencia del emprendimiento han sido utilizados para definir un nuevo concepto: el emprendimiento social. Aún siendo similar al “emprendimiento”, ya que el término está incluido en la expresión, hemos investigado cómo los científicos han definido este nuevo concepto, cómo lo han distinguido del “emprendimiento” y si han identificado nuevos elementos claves en el desarrollo de un proyecto de emprendimiento social.

## **2. Estado actual de la investigación académica sobre la definición del emprendimiento social**

### **2.1. Los diferentes conceptos definidos en el trabajo científico**

Literalmente, el emprendimiento social es el proceso a través del cual un emprendedor social crea una empresa social. La mayoría de los autores consideran el emprendimiento social como una subdivisión del emprendimiento (Dees, 1998; Sullivan et al., 2003; Austin et al., 2006; Chell, 2007; Martín y Osberg, 2007)<sup>77</sup>, lo que explica porque empezamos definiendo el emprendimiento para después enfocarnos en el emprendimiento social. En este apartado, vamos a analizar las diferentes definiciones del emprendimiento social y de los conceptos vinculados que se han creado desde la aparición de la expresión. Nuestro objetivo es obtener una definición clara, que destaque los principales rasgos del emprendimiento social y que nos permita avanzar en nuestra reflexión.

#### **2.1.1. *Emprendimiento social***

Aunque se ha observado un incremento del interés de los investigadores y del número de artículos y publicaciones de investigación sobre el emprendimiento social en estos últimos años, este concepto no es totalmente nuevo. A principio de los años ochenta apareció este término con la creación de la organización Ashoka por parte del americano Bill Drayton, que habló por primera vez de “emprendedores sociales”<sup>78</sup>. Más tarde, muchos economistas, periodistas, investigadores y también emprendedores han desarrollado el campo

---

<sup>77</sup> LOPEZ DE TORO, C. (2014), Trabajo fin de Master, Universidad Complutense de Madrid, *Características de emprendimiento social de los jóvenes en estudios previos a los universitarios*.

<sup>78</sup> Según BORNSTEIN, D. (1998), Changing the world on a shoestring, *The Atlantic Monthly* Vol. 281, n°1 p. 34-39, 1998

de investigación del emprendimiento social, intentando definirlo y caracterizarlo. Sin embargo, las definiciones siguen siendo numerosas y los autores no parecen haber encontrado un consenso en este tema. De todas formas, a causa de la literatura ya existente en este campo, podemos determinar los principales elementos característicos del concepto de emprendimiento social.

De hecho, durante los treinta años de trabajo de investigación sobre el tema, se pueden destacar decenas de definiciones. Citamos a continuación algunas de ellas:

***Tabla 1: Ejemplos de definiciones e intentos de conceptualización del concepto de emprendimiento social***<sup>79</sup>

Autor y año	Definición y/o conceptualización del concepto
Leadbeater (1997)	El uso de la conducta empresarial con fines sociales y no para obtener beneficios o alternativamente, que los beneficios generados por las actividades de mercado se utilicen en beneficio de un grupo desfavorecido en particular.
Fowler (2000)	Creación de estructuras, relaciones, instituciones, organizaciones y prácticas socioeconómicas viables que generan y sostienen beneficios sociales.
Johnson (2000)	Un enfoque innovador para hacer frente a las necesidades sociales complejas, con un énfasis en la resolución de problemas y la innovación social.
Thompson y al. (2000)	Los emprendedores sociales son las personas que se dan cuenta de que hay una oportunidad para satisfacer alguna necesidad no cubierta puesto que el sistema de asistencia social del Estado no quiere o no puede cumplir, y que reúnen los recursos necesarios y los utilizan para cubrir esa necesidad.
Canadian Centre for Social Entrepreneurship (2001)	Iniciativas innovadoras con la doble finalidad de asegurar que la inversión genera tanto rentabilidad social como económica, desarrollados tanto por sectores privados, públicos y voluntarios.
Drayton (2002)	Los emprendedores sociales son agentes de cambio importantes, cuyo núcleo de valores se centra en identificar, abordar y resolver problemas

<sup>79</sup> LOPEZ DE TORO, C. (2014), Trabajo fin de Master, Universidad Complutense de Madrid, *Características de emprendimiento social de los jóvenes en estudios previos a los universitarios*.

	sociales.
Hibbert y al. (2002)	El uso de la conducta empresarial con fines sociales y no para obtener beneficios o una empresa que genera ganancias que benefician a un grupo desfavorecido específico.
MacMillan (2003)	Proceso mediante el cual la creación de una nueva empresa de negocios conduce a la mejora de la riqueza social tanto para la sociedad como para el beneficio empresarial.
Alford y al. (2004)	Crear soluciones innovadoras a los problemas sociales inmediatos y moviliza las ideas, las capacidades, los recursos y los acuerdos sociales necesarios para llevar a cabo transformaciones sociales.
Shaw (2004)	El trabajo de las organizaciones comunitarias, voluntarias y públicas, así como las empresas privadas que trabajan para el desarrollo social y no sólo para obtener beneficios.
Haugh (2005)	Aquellas actividades asociadas con la percepción de oportunidades para crear valor social y la creación de organizaciones sociales con el propósito de llevarlo a cabo.
Seelos y Maid (2005)	Organizaciones que han creado modelos para la resolución de manera eficiente de las necesidades humanas básicas que los mercados y las instituciones existentes no han podido satisfacer. El emprendimiento social combina el ingenio del espíritu empresarial tradicional con la misión de cambiar la sociedad.
Austin y al. (2006)	Una actividad innovadora, de creación de valor social, que ocurre en el interior y a través de los sectores sin ánimo de lucro, de negocios y gubernamental.
Mair y Marti (2006)	Modelos innovadores que proveen productos y servicios que se adaptan a las necesidades básicas que permanecen insatisfechas por las instituciones políticas o económicas.
Peredo y McLean (2006)	El emprendimiento social es ejercido por alguna persona o grupo con el objetivo de la creación de valor social y que demuestra una capacidad para reconocer y aprovechar las oportunidades, emplear la innovación,

	aceptar un riesgo superior a la media y con soluciones inusualmente ingeniosas en la búsqueda de su emprendimiento social.
Martin y Osberg (2007)	El emprendimiento social está compuesto de tres componentes: (1) identificación de equilibrio estable pero injusto, (2) identificación de oportunidad que desarrolle una proposición de valor social y (3) creación de nuevo equilibrio estable que mejora al grupo objetivo.
Tompson (2008)	El emprendimiento social es una actividad emprendedora con una orientación e intención social.

A priori podemos agrupar las teorías y las intenciones de conceptualización del emprendimiento social en tres grupos, ya que algunas definiciones se enfocan en la empresa social como organización que tiene un modelo de negocio combinando creación de valor y misión social (1), otras subrayan la importancia de la innovación social como proceso de creación de una solución nueva a un problema de la sociedad (2) y las últimas ponen en el centro de su definición el emprendedor social como actor del cambio (3).

### **2.1.2. El emprendedor social como figura clave**

Como el emprendedor, el emprendedor social es una figura en sí misma que interesa mucho en el trabajo de investigación. De hecho, hablando del emprendimiento social, siempre se hace referencia a grandes figuras como Muhammad Yunus, Premio Nobel de La Paz para la creación del banco de micro crédito Grameen Bank o de Bill Drayton, fundador de Ashoka, la organización de promoción del emprendimiento social más famosa en el mundo y también, entre otros, Jerry Greenfield y Ben Cohen, fundadores de Ben and Jerry's.

El primer cuestionamiento consiste en saber si se puede realmente distinguir el emprendedor social del "emprendedor clásico". Todos se asemejan por el hecho de que, como emprendedores, ambas figuras se destacan por ser visionarias, perseverantes, innovadoras, arriesgadas, capaces de soñar y concretar sus ideas y transformarlas en proyectos concretos y acciones<sup>80</sup>. Sin embargo, no se puede ignorar la parte "social" que tiene el emprendedor social, que lo diferencia a menudo del emprendedor común. Esta dimensión social se encuentra tanto en sus motivaciones como en su misión, sus objetivos, sus valores y sus comportamientos (Dees, 1998; Haugh, 2005, Austin et al., 2006; De Pullido, 2006 ; Martín y Osberg, 2007; Thompson, 2008; Zahra et al., 2009; Dacin et al., 2011; Cukier et al., 2011). Por lo tanto, el emprendedor social estaría influido

<sup>80</sup> DE PULLIDO, R. G. (2006). *Una sociedad emprendedora, uno de los pre-requisitos para lograr desarrollo humano sostenible*. Cuadernos Unimetanos, (8), 38-42.

por sus rasgos personales de emprendedor y también por su entorno, incluyendo su familia así como su situación económica y social, que han determinado sus valores, motivaciones y comportamientos. Este entorno le da la capacidad de identificar la necesidad que da sentido a la creación de una empresa social (Prabhu, 1999)<sup>81</sup>.

McClelland va más allá en la distinción del emprendedor social del emprendedor “tradicional” y define varias cualidades que deben tener los emprendedores sociales<sup>82</sup>:

- Deseo de mejora personal continua, lo que implica fuerza de convicción, humildad y el coraje de saber cuestionarse
- Búsqueda del éxito compartido más que del éxito puramente personal
- Deseo de liberarse de las estructuras ya establecidas
- Integridad
- Humildad
- Cualidades éticas

Esas habilidades, cualidades y capacidades particulares del emprendedor social le permiten ser un “actor de cambio” o “agente de cambio” con una visión del futuro que le permite crear valor social añadido. Es el sentido que da Bill Drayton (2002) a la figura del emprendedor social a través de su organización Ashoka: el emprendedor social es un pionero que, al principio con una nueva idea poderosa, combina enfoque visionario y creatividad con el objetivo de resolver problemas reales de la sociedad<sup>83</sup>. En esas teorías, el emprendedor social está descrito como una persona excepcional sin la que la empresa social no podría existir y desarrollarse para resolver los problemas más urgentes de la sociedad.

La necesidad del emprendedor social de tener que resolver un problema de la sociedad está relacionada con el tipo de impacto que desea tener. Muchos autores consideran que se debe tener un gran impacto para poder ser considerado como tal, es decir, tiene que ser revolucionario y reformador en la sociedad (Dees, 1998; Martín y Osberg, 2007). Sin embargo, esta obligación es matizada en muchas definiciones más amplias que toman en cuenta grandes figuras emprendedoras como iniciativas más pequeñas a nivel local.

---

<sup>81</sup> LOPEZ DE TORO, C. (2014), Trabajo fin de Master, Universidad Complutense de Madrid, *Características de emprendimiento social de los jóvenes en estudios previos a los universitarios*.

<sup>82</sup> MCCLELLAND, D. (1987) Characteristics of Successful Entrepreneurs, *Journal of Creative Behaviour*, 21, p219-233, 1987

<sup>83</sup> Según BORNSTEIN, D. (1998), *Changing the world on a shoestring*, *The Atlantic Monthly* Vol. 281, n°1 p. 34-39, 1998

### **2.1.3. La innovación social en el centro del proceso de emprendimiento social**

Para resolver los problemas urgentes de la sociedad, el emprendedor debe crear una innovación social, que permita un nuevo enfoque para encontrar nuevas soluciones al problema. Por eso, otros autores prefieren destacar la innovación social como motor principal del emprendimiento social. No parece incoherente ya que en el postulado de Schumpeter, en su teoría del emprendimiento, la innovación es el fenómeno central de la creación de valor. Tanto Dees (1998) como Reis (1998)<sup>84</sup> consideran la innovación social continua como medio para resolver el problema social y crear valor tanto social como económico para permitir a la empresa social seguir desarrollándose. Sin innovación, combinada a las capacidades y habilidades del emprendedor, no sería posible conseguir el impacto que busca el emprendedor social (Weerawardena y Sullivan, 2006). La innovación como motor de la destrucción del equilibrio económico y social ya establecido, permite también argumentar a favor del emprendedor social como agente del cambio social y económico (Dees, 1998; Chell, 2007).

Aunque la innovación social tiene el mismo rol de motor que la innovación en el sentido de Schumpeter, también parece que la innovación social tiene fuentes más diversas. Viene no sólo del emprendedor social innovador sino también de la voz de los beneficiarios que le permiten mejorarse siempre y, sobre todo, responder de manera siempre más adecuada al problema que resuelve. Así, las innovaciones sociales definidas como “soluciones innovadoras nuevas o mejoradas a los desafíos que enfrentan personas cuyas necesidades no son satisfechas por el Mercado, que generan un impacto positivo en la sociedad” por Amartya Sen (1999)<sup>85</sup> nacen de un proceso inclusivo. Es también la definición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que distingue 3 factores esenciales que fomentan el desarrollo de las innovaciones sociales:

- *Inclusión de los beneficiarios* a lo largo del proceso de creación de la innovación social
- *Incorporación de la tecnología* en el proceso de la innovación social porque facilita la conexión entre las personas, permite una innovación más relevante y genera muchas oportunidades
- *Cooperación entre los diferentes actores del sector público, privado y de la sociedad civil* porque tienen competencias y conocimientos diferentes que se completan, lo que permite una innovación más relevante, más durable y eficaz.

De nuevo, se puede vincular la importancia que dan muchos trabajos de investigación a la innovación social en el emprendimiento o a la importancia del emprendedor social, ya que muchos subrayan que la capacidad de

---

<sup>84</sup> Citado en LOPEZ DE TORO, C. (2014), Trabajo fin de Master, Universidad Complutense de Madrid, *Características de emprendimiento social de los jóvenes en estudios previos a los universitarios*.

<sup>85</sup> Citado en II Cumbre Empresarial de las Américas, Impulsando al emprendedurismo. Innovación social empresarial, BID.

escala de las innovaciones sociales dependen mucho del talento del emprendedor social creador de la innovación y de todo el equipo que le acompaña en este trabajo<sup>86</sup>.

#### **2.1.4. La empresa social, un nuevo modelo de empresa**

El último grupo de intentos de conceptualización del emprendimiento social que se puede hacer es más global ya que se enfoca en la empresa social como organización a través de la cual el emprendedor social intenta resolver un problema de la sociedad y crear valor tanto social como económico gracias a una innovación social. De nuevo, se han dado muchas definiciones diferentes para intentar acotar el concepto. Las dos definiciones que parecen las más globales y más reconocidas a nivel mundial no nacieron del mismo concepto, pero tienen muchos elementos comunes que permiten sacar una única definición global del concepto de empresa social.

La primera definición destacada es la de la red europea EMES<sup>87</sup>, que corresponde más a una realidad occidental y que se enfoca en los dos aspectos económicos y sociales, que pueden parecer opuestos, de la empresa social. Como sucede para el concepto de emprendedor social, la empresa social es primero una empresa como su denominación lo indica. Así, debe tener un modelo de negocio que le permita desarrollarse a largo plazo como toda empresa llegando a ser sostenible económicamente. Este es el aspecto económico del concepto. Por otra parte, la palabra “social” es muy importante y coloca en segundo plano algunas características económicas de una empresa “clásica” para enfocar las actividades de la empresa en sus objetivos sociales. Así, los investigadores de la red EMES definieron en los años 1990 la empresa social con nueve diferentes criterios económicos y sociales:

- Criterios económicos destacados:
  1. Una actividad continua de producción de productos y/o servicios
  2. Un nivel de autonomía elevado
  3. Un nivel significativo de toma de riesgo económico
  4. Un nivel mínimo de empleos remunerados
- Criterios sociales destacados:
  1. Un objetivo explícito de servicio a la comunidad
  2. Una iniciativa iniciada por un ciudadano o un grupo de ciudadanos
  3. Un poder de decisión no basado en la detención del capital económico

---

<sup>86</sup> II Cumbre Empresarial de las Américas, BID, *IMPULSANDO EL EMPRENDEDURISMO. INNOVACIÓN SOCIAL EMPRESARIAL*.

<sup>87</sup> Según BROSSARD J., *Le défi de l'entrepreneuriat social: comment construire un business model à la fois pérenne et créateur de valeur sociale?*, Mémoire de fin d'études: Majeure Entrepreneuriat, Rouen Business School: 2009-2010.

4. Una dinámica participativa, implicando todos los agentes económicos involucrados en la actividad
5. Distribución limitada de los beneficios

Esos criterios no son estrictos, pero son presentados como criterios ideales que tendrían que respetar una empresa social perfecta. Indica el objetivo ideal a conseguir para una empresa social.

Más tarde, a principio de los años 2000, el profesor Muhammad Yunus definió un nuevo concepto muy similar al de la empresa social definida en el contexto occidental. Sin embargo, su definición está más adaptada al contexto socio económico de los países en vía de desarrollo, en particular los países con cultura anglosajona como India o Bangladesh. Este concepto es el de empresa social o “social business”<sup>88</sup>.

Define “social business” como una empresa orientada a una causa social y que deja el lucro en un segundo plano. La empresa es rentable y crea beneficios económicos, pero todos son reinvertidos en el desarrollo de la actividad y en el impacto de la empresa. El “social business” no se enfoca en la maximización de beneficios y de los intereses personales de los accionistas, sino en la maximización de un impacto social y/o medioambiental positivo para la sociedad. Existen accionistas, pero no se les remunera, sino que se les reembolsa el monto invertido al principio en caso que quieran recuperar el capital. Por lo tanto, es económicamente sostenible, independiente y rentable a la vez que mantiene como objetivo principal aportar al mercado una solución a un problema social y/o medioambiental. La única diferencia que hace Yunus entre una “empresa social y un”social business” es que la última siempre está basada en el mercado, mientras que considera el primer concepto como “cualquier iniciativa innovadora destinada a ayudar a los individuos”<sup>89</sup>.

#### ***2.1.5. Muchos intentos de definición y muchos términos diferentes pero un esbozo posible de conceptualización***

En el campo de investigación ya existente sobre el emprendimiento social, este concepto, aunque interesa cada vez más, sigue siendo impreciso, ya que los diferentes autores no han conseguido acordar una única definición clara abarcando todos los matices del concepto. Se explica por las numerosas y diferentes realidades que el concepto incluye. Sin embargo, con esta revisión de literatura de investigación, se puede destacar elementos característicos del emprendimiento social recogidos en la mayoría de las diferentes teorías revisadas. En concreto, creemos que el emprendimiento social siempre se define con las cuatro características siguientes:

---

<sup>88</sup> Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. PublicAffairs.

<sup>89</sup> Según BROSSARD J., *Le défi de l'entrepreneuriat social: comment construire un business model à la fois pérenne et créateur de valeur sociale?*, Mémoire de fin d'études: Majeure Entrepreneuriat, Rouen Business School: 2009-2010.

- *Una finalidad social superior a la finalidad económica*

Todos comparten la idea de que, en el emprendimiento social, el objetivo social está por encima del objetivo económico. El objetivo prioritario, por delante la realización de beneficios, siempre debe ser el de tener un impacto social y/o medioambiental positivo aportando soluciones para resolver un problema al que se enfrenta la sociedad. Es imprescindible que se cree valor social añadido.

La dimensión social del proyecto puede adoptar varias formas y manifestarse a través de diferentes elementos, tal y como ha identificado Thierry Sibieude (2006)<sup>90</sup>:

- Su organización y su modo de gestión (autogestión, cooperativas, organización participativa, etc.)
- El carácter del servicio o del producto ofrecido (inversión socialmente responsable, comercio justo, protección del medioambiente, servicios a la comunidad, etc.)
- Las características de sus empleados (personas con discapacidad, empresas de reinserción social, etc.)
- Los beneficiarios de las actividades de la empresa (las poblaciones en dificultad económica, etc.)
- La calidad de las relaciones con todos los actores del ecosistema (empleados, proveedores, clientes, competidores, etc.)

- *La búsqueda de sostenibilidad y eficacia económica*

Los proyectos de emprendimiento social tienen como objetivo la auto-sostenibilidad económica, es decir, la independencia económica de las donaciones o subvenciones públicas y privadas, aunque esas pueden ser necesarias al principio de la vida del proyecto. Para conseguir este objetivo de sostenibilidad económica, se tienen que conseguir beneficios que a posteriori sean siempre reinvertidos en la empresa y su desarrollo. Así, las empresas sociales utilizan estrategias empresariales de optimización y de maximización de su eficacia económica, siempre respetando y priorizando su objetivo social.

- *La búsqueda de un cambio sistémico y profundo de la sociedad*

Ya que el objetivo del emprendimiento social es resolver un problema social y/o medioambiental que afecta a la sociedad, el objetivo implícito es un cambio positivo de la sociedad. Por este motivo, la obsesión para el cambio de la sociedad forma parte de las características del emprendedor social. Identifica un problema en la sociedad que quiere solucionar y pone en acción todos los recursos necesarios para resolverlo. El

---

<sup>90</sup> SIBIEUDE, T. (2006), *L'entrepreneuriat social, force de changement*, Les Echos, 15 juin 2006, p.110, citado en BROSSARD J., *Le défi de l'entrepreneuriat social: comment construire un business model à la fois pérenne et créateur de valeur sociale?*, Mémoire de fin d'études: Majeure Entrepreneuriat, Rouen Business School: 2009-2010, p. 22

empresario social no para su trabajo hasta que no logre conseguir su objetivo social. El ejemplo de la Grameen Bank ilustra perfectamente esta voluntad de querer cambiar la sociedad para que sea mejor: Muhammad Yunus ha demostrado al mundo que una sociedad donde se presta a los pobres puede funcionar y puede funcionar mejor que sin prestarles dinero<sup>91</sup>.

- *La innovación social, creada por un empresario social, es necesaria para conseguir el objetivo social del emprendimiento social*

Como en el proceso empresario clásico, el empresario social empieza identificando un problema social, que se convierte en una oportunidad. Tras identificar el problema, va a crear una solución innovadora para resolverlo. Como la innovación definida por Schumpeter, la innovación puede ser tanto incremental como radical, pero siempre tiene la característica de mejorar, ya que surge de la sociedad civil o de los beneficiarios de la innovación social.

**Tabla 2: Resumen de los elementos característicos del emprendimiento social que podemos destacar de la revisión de literatura de investigación**

<b><i>Una finalidad social prioritaria a la finalidad económica</i></b>	Leadbeater (1997), Hibbert y al. (2002), Tompson (2008), Sibieude (2006)
<b><i>La búsqueda de sostenibilidad y eficacia económica</i></b>	Hibbert y al. (2002), Seelos y Maid (2005), EMES (1990), Yunus (2007)
<b><i>La búsqueda de un cambio sistémico y profundo de la sociedad</i></b>	Alford (2004), Drayton (2002), Yunus (2006)
<b><i>Una innovación social creada por un empresario social necesaria para conseguir el objetivo social del emprendimiento social</i></b>	Johnson (2000), Tompson y al. (2000), Alford (2004), Haugh (2005), Peredo y McLean (2006), Prabhu (1999), Dees (1998), Reis (1998)

Segundo, parece que se puede utilizar la expresión “emprendimiento social” para muchas realidades diferentes que vamos a tener en cuenta para el resto de nuestro trabajo:

- Sectores diferentes (salud, agricultura, educación, etc.)

<sup>91</sup> BROSSARD J., *Le défi de l'entrepreneuriat social: comment construire un business model à la fois pérenne et créateur de valeur sociale?*, Mémoire de fin d'études: Majeure Entrepreneuriat, Rouen Business School: 2009-2010

- Estatutos jurídicos diferentes
- De auto emprendedor a grandes empresas con más de 100 empleados.

Así, en el resto de nuestro trabajo consideramos que los proyectos de emprendimiento social son siempre proyectos comerciales – puede que de diferentes grados – sostenibles económicamente y que tienen como objetivo principal resolver un problema social y/o medioambiental que afecta a la sociedad, sin consideración de sector, ni de estatuto legal ni de tamaño.

## 2.2. Características del modelo de negocio de una empresa social

Después de haber definido lo que es el emprendimiento social, nos parece interesante para el resto de nuestro trabajo distinguir elementos característicos de este modelo de empresa social que se ha destacado a través de las diferentes investigaciones científicas. De hecho, ampliar nuestro conocimiento teórico del modelo de negocio es imprescindible para avanzar en la elaboración de una respuesta pertinente a nuestra cuestión de investigación.

Como toda empresa, la empresa social está basada en un modelo de negocio propio. El concepto de modelo de negocio es aún más reciente que el de emprendimiento social. Se empezó a utilizar al principio de los años 2000, concretamente con la explosión de la burbuja de internet en Estados Unidos<sup>92</sup>. El concepto de modelo de negocio (*business model* en inglés) se utiliza todavía de manera confusa y se confunde a menudo con el concepto de estrategia, pero los intentos de conceptualización del modelo de negocio se enfocan en la idea de combinación de los recursos y competencias para crear fuentes de beneficios. Así, Chersbrough y Rosembloom<sup>93</sup> y también Magretta<sup>94</sup> destacan el vínculo que hace el modelo de negocio entre la demanda y los beneficios de una parte y la organización de la estructura y la oferta. Se puede definir como las diferentes elecciones que hace la empresa para generar beneficios. Magretta menciona que hacer un modelo de negocio es el equivalente empresarial del método científico que siempre empieza con hipótesis, que se prueban en la realidad y que después se ajustan si es necesario. Para resumir, Chersbrough y Rosembloom dan 6 principales funciones a un modelo de negocio:

- Articulación de la propuesta de valor

<sup>92</sup> LECOCQ, DEMIL, WARNIER V., « Le business model, un outil d'analyse stratégique. », *L'Expansion Management Review* 4/2006 (N° 123) , p. 96-109

<sup>93</sup> CHESBROUGH, H., y ROSEMBLOOM, R. S., « The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies », document de travail, Harvard Business School, 2002.

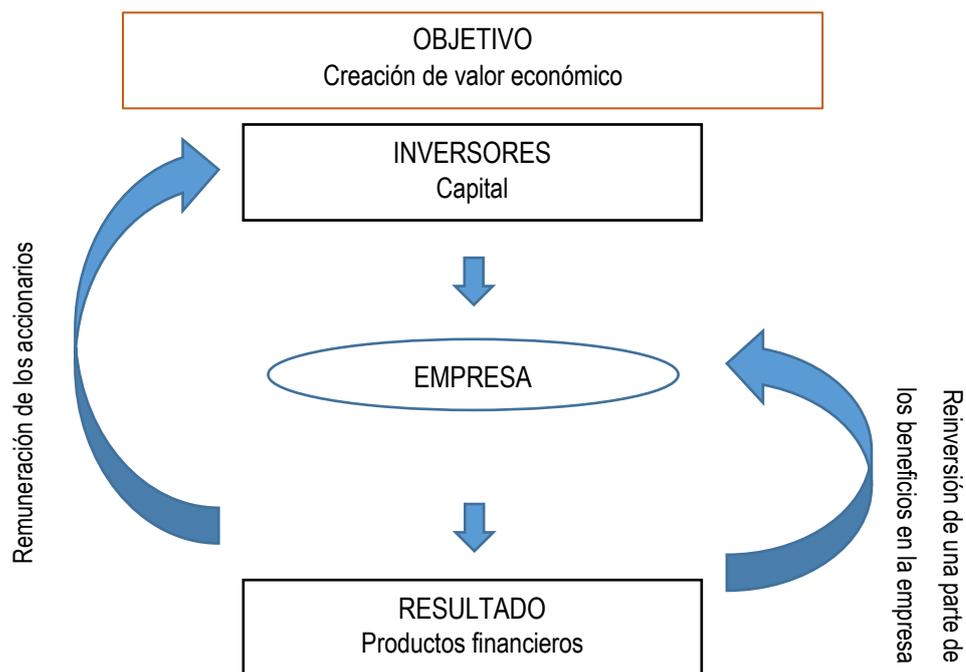
<sup>94</sup> MAGRETTA, J., « Why Business Models Matter », *Harvard Business Review*, mai 2002.

- Identificación de los segmentos de mercado
- Definición de la estructura de la cadena de valor dentro de la empresa
- Definición de la estructura de costes y de las fuentes de beneficios
- Descripción de la posición de la sociedad en la red de valor, al lado de los socios y competidores
- Redacción de la estrategia competitiva

De manera general, un modelo de negocio tiene que demostrar el proceso de creación de valor de la empresa, poniendo de relieve la propuesta de valor del producto/servicio ofrecido al público objetivo, el cual debe asegurar un equilibrio económico positivo.

Sin embargo, vemos que este concepto de modelo de negocio no se puede aplicar directamente al modelo de empresa social ya que oculta la dimensión social que es indispensable a una empresa social. De hecho, este modelo tiene que crear tanto valor económico como social y el equilibrio social es tan – o más – importante como el equilibrio económico. La diferencia entre el modelo de negocio de una empresa clásica y el de una empresa social se puede esquematizar de la siguiente manera<sup>95</sup>:

**Figura 1: Modelo de negocio simplificado de una empresa clásica**



<sup>95</sup> Inspirado del esquema de ESSEC en PACHE, A., Business Plan social, guide méthodologique, ESSEC Chaire Entrepreneuriat social, 2008

Figura 2: Modelo de negocio simplificado de una empresa social



Más allá de la particularidad del modelo de negocio de una empresa social en comparación con una empresa normal, se puede distinguir varios tipos de modelo de negocio de empresas sociales. Así, Alter<sup>96</sup> propone una tipología basada en la relación entre la misión de la empresa social y sus fuentes de beneficios:

- “Embedded Social Enterprise”* (lo que se podría traducir por “empresa social encastrada”): las actividades económicas tienen un impacto social/medioambiental claro y directo, es decir, las actividades sociales y económicas están encastradas una en la otra.
- “Integrated Social Enterprise”*: (o “empresa social integrada”): las actividades que generan los principales beneficios están vinculados con la misión social de la empresa, pero su objetivo principal es la generación de flujos económicos para soportar y perpetuar la actividad social.
- “External Social Enterprise”* (o “empresa social externa”): las actividades generando todos los beneficios no están vinculadas con la misión social de la empresa y tienen como único objetivo financiar los programas con impacto social/medioambiental.

Para resumir toda la literatura sobre el modelo de negocio de las empresa sociales, se pueden destacar algunos puntos característicos e imprescindibles<sup>97</sup>:

<sup>96</sup> ALTER, K. (2006), *Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships In Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Change*, edité par Alex Nicholls, Oxford University Press, p.205

- A menudo dos mercados diferentes – pero no siempre –, el de los clientes rentables y el otro de los beneficiarios para tener un equilibrio en la búsqueda de creación de valor social y económica
- Papeles diferentes de los clientes y de los beneficiarios en la cadena de valor de la empresa
- Diversidad y multiplicidad de los diferentes actores involucrados con la empresa
- Muchos socios, que son a menudo complementarios, pero que pueden ser competidores también
- Maximización del impacto social a lo largo de la cadena de valor
- Un rendimiento más difícil de medir porque no sólo es económico sino también social

A partir de esta definición y caracterización del modelo de negocio especial de una empresa social, se pueden identificar algunos factores claves de éxito, como lo subraya el trabajo de Brossard<sup>98</sup>:

- Capacidad de salir de los marcos preestablecidos, tanto a nivel de la construcción del modelo de negocio (que no puede tener el mismo enfoque que el de una empresa clásica, como a nivel de la puesta en marcha del modelo de negocio.
- Capacidad de manejar las relaciones entre las diferentes partes involucradas en el desarrollo de la empresa, tanto a nivel interno con todo el equipo, como a nivel externo con los proveedores, los clientes, los beneficiarios y también los competidores. Los beneficiarios tienen que ser el corazón de la estrategia de la empresa social.
- Anclaje importante de la visión que anima el emprendedor social y todo su equipo a superar los límites y siempre mejorar su impacto.

Esas características establecen la particularidad de la empresa social y representan la esencia de la capacidad innovadora y disruptiva de este modelo que tiene como objetivo mejorar la sociedad encontrando soluciones eficaces para resolver problemas sociales y medioambientales.

### 2.3. La empresa social en su ecosistema y sus relaciones con los otros actores del ecosistema

Ya hemos visto que el modelo de negocio de la empresa social se caracteriza en particular con las relaciones que tiene con los otros actores del sector, sean socios o competidores (aunque en la mayoría del tiempo los competidores son socios también). Forman parte del ecosistema de la empresa social y las relaciones con todos ellos son muy importantes ya que tienen también un papel importante en la resolución de los problemas sociales y/o medioambientales en los que trabaja la empresa social. Entre esos diferentes actores, es interesante e importante analizar las relaciones que tienen las empresas sociales con el resto del sector

---

<sup>97</sup> BROSSARD J., *Le défi de l'entrepreneuriat social: comment construire un business model à la fois pérenne et créateur de valeur sociale?*, Mémoire de fin d'études: Majeure Entrepreneuriat, Rouen Business School: 2009-2010

<sup>98</sup> BROSSARD J., *Le défi de l'entrepreneuriat social: comment construire un business model à la fois pérenne et créateur de valeur sociale?*, Mémoire de fin d'études: Majeure Entrepreneuriat, Rouen Business School: 2009-2010

privado, el sector público y las organizaciones sin ánimo de lucro. Esto nos permite delimitar de forma clara el concepto de emprendimiento social,. De hecho, el emprendimiento social está a menudo considerado como una combinación eficaz entre el sector público y el sector privado, así que es interesante investigar las relaciones de estos diferentes actores.

El sector privado, incluyendo todos los tipos de empresas comerciales, tiene un acceso privilegiado a las informaciones del mercado debido a que están en contacto directo con la información de los consumidores y hoy en día, gracias a internet, aún más. Sin embargo, los mercados tienen fallas importantes que, sólo los gobiernos y el resto de los actores del sector público, pueden resolver. De hecho, las empresas tradicionales del sector privado hoy en día no tienen que preocuparse del impacto social y/o medioambiental, ya que su objetivo prioritario es la creación de beneficios, para maximizar la remuneración de los accionistas entre otros. Por lo tanto, en el momento de crear innovaciones sociales para responder a grandes desafíos de la sociedad, es imprescindible que el sector privado trabaje en cooperación con el sector público<sup>99</sup>. De aquí viene también la relevancia del modelo de empresa social, que utiliza las mismas técnicas de optimización y tiene las mismas informaciones que las otras empresas del sector privado, pero las utiliza con el objetivo de resolver problemas de la sociedad, como lo hace también el sector público.

Además de no utilizar las técnicas de *management* y de gestión eficaz como las empresas<sup>100</sup>, otra gran diferencia entre las empresas sociales y las organizaciones sin ánimo de lucro, bien sean gubernamentales o no gubernamentales, es el tipo de financiación. Como ya hemos comentado previamente, las empresas sociales aspiran a ser independientes a nivel económico, sin ayuda financiera externa, mientras que las organizaciones sin ánimo de lucro dependen de las subvenciones, pudiendo estas ser privadas o públicas. Debido a ello, siempre se puede poner en duda el plazo durante el cual las organizaciones sin ánimo de lucro van a poder seguir trabajando y teniendo impacto social y/o medioambiental positivo en los problemas que tratan de resolver. Esta incertidumbre es un peligro para el desarrollo de la organización, pero sobre todo para la sociedad y es la principal diferencia que subraya Muhammad Yunus<sup>101</sup>. Sin embargo, las empresas sociales no se pueden permitir no colaborar con esas organizaciones, ya que son imprescindibles para desarrollar la innovación social a mayor escala. Para ello se pueden aprovechar sus conocimientos sobre los beneficiarios y sus redes, permitiendo a las empresas sociales alcanzar más beneficiarios. Además, la red de socios y financiadores de las organizaciones sin ánimo de lucro son, también, potenciales financiadores y socios de las

---

<sup>99</sup> II Cumbre Empresarial de las Américas, *Impulsando al emprendedurismo. Innovación social empresarial*, BID.

<sup>100</sup> LIEFFRING, C., y DUVAL-ARNOULD, F., *Le Social Business: Définition, Etat des lieux et Perspectives*, Mémoire de fin d'études, ESCP Europe: 2010-2011

<sup>101</sup> YUNUS, M.(2010), *Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*, Public Affairs Books

empresas sociales, ya que trabajan en los mismos problemas sociales/medioambientales pero con otras maneras de gestión y otro tipo de resultados.

Por lo tanto, las relaciones que la empresa social mantiene con los otros actores del sector son bastante complejas – dado el número importante de actores, socios y competidores – pero imprescindibles para que puedan aprovechar todas sus capacidades y tener el impacto social/medioambiental positivo más grande posible. Las empresas sociales tienen que crear esas relaciones de colaboración con el resto del sector privado, los actores del sector público y las organizaciones sociales para ser capaces de resolver los problemas a los que la sociedad se enfrenta. Sean competidores o socios complementarios, siempre se debe colaborar con todos para incrementar el impacto positivo en la sociedad.

### **3. El emprendimiento social bajo la perspectiva sur americana**

Ahora que hemos conceptualizado lo que es el emprendimiento social y sus principales características, explicadas en los apartados anteriores, vamos a acotar el concepto en el contexto particular de la región de América del Sur, foco de este trabajo. Efectivamente, ya vimos que el contexto socio cultural es determinante en la creación de empresas en general, y también de empresas sociales, porque influencia tanto a los emprendedores y sus características como a los recursos a los que tienen acceso para crear innovaciones y escalarlas.

Antes de enfocarnos en el emprendimiento social, nos pareció interesante analizar la cultura de emprendimiento que existe en Sudamérica y compararla con la de las otras regiones para saber si América del Sur reúne las condiciones necesarias o ideales para emprender.

#### **3.1. América del Sur, ¿un nido de emprendimiento?**

##### ***3.1.1. Una región menos dinámica en términos de emprendimiento que países del este de Asia y de Europa***

A principio de los años 2000, Kantis propuso un análisis muy completo sobre el movimiento emprendedor en América Latina<sup>102</sup>, subrayando sus características con una comparación con otros dos nidos de

---

<sup>102</sup> Para este trabajo sobre América Latina, Kantis incluyó en su análisis los siguientes países: Argentina, Brasil, México, Perú, Chile, Costa Rica y El Salvador.

emprendimiento, Europa (Italia y España principalmente) y este de Asia<sup>103</sup><sup>104</sup>. Las conclusiones de este trabajo nos permiten entender mejor el contexto emprendedor en el que el emprendimiento se está desarrollando.

En este libro, Kantis escribió dos conclusiones muy interesantes en cuanto a la dinámica emprendedora en la región latino americana. Primero, subrayó que existe en la región una nueva generación de start ups, emprendimientos dinámicos, que se distinguen de los emprendimientos tradicionales menos dinámicos. Sin embargo, la existencia de una nueva generación de emprendimientos dinámicos en América Latina no significa que la región tenga las condiciones favorables necesarias para ser un verdadero nido de emprendedores. De hecho, según Kantis, el dinamismo de las nuevas empresas en el continente latinoamericano es muy inferior al de las empresas creadas en las otras regiones, como Europa o el este de Asia. Explica que América Latina no tiene el terreno propicio para la creación de emprendimientos dinámicos y que por eso los emprendedores deben hacer más esfuerzos para ser exitosos en este contexto. Uno de los datos que demuestra esta conclusión es lo siguiente: “Al tercer año de vida, por ejemplo, apenas una de cada cuatro firmas latinoamericanas había superado el millón de dólares anuales, frente a dos de cada tres en el este de Asia, cerca de la mitad en Italia y algo más de un tercio en España<sup>105</sup> ». De la misma manera, las cifras de ventas anuales por ocupado demuestran también diferencias entre los emprendimientos latinoamericanos y los demás. Mientras que para los de la región latinoamericana los niveles promedio son de más o menos 30.000 dólares al tercer año, las cifras son superiores al triple en los otros países analizados<sup>106</sup>.

Para explicar esta característica del emprendimiento en América Latina y las diferencias que se pueden notar con las demás regiones, Kantis analizó dos tipos de factores que le parecieron determinantes: las características económicas y de negocio de la región y también las características de los emprendedores y de sus proyectos.

### **3.1.2. Características del contexto socio-económico y de negocios influenciando la dinámica emprendedora de la región**

Según Kantis<sup>107</sup>, a la hora de estudiar el dinamismo del movimiento emprendedor y los factores determinantes, no se pueden desconocer las condiciones estructurales de los países. Así, Kantis propuso un análisis y comparación de los diferentes contextos socio-económicos nacionales y regionales que nos pueden permitir

---

<sup>103</sup> Para Asia, Kantis tomó en consideración los países siguientes: Corea, Japón, Singapur, Taiwán.

<sup>104</sup> KANTIS, H. (Ed.), *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*, BID, 2004

<sup>105</sup> Datos de 2004.

<sup>106</sup> Datos de 2004.

<sup>107</sup> KANTIS, H. (Ed.), *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*, BID, 2004

explicar porque el movimiento emprendedor es menos dinámico en América Latina que en los países asiáticos, en Italia y España.

Primero, destacó datos puramente económicos reflejando el dinamismo económico global de las sociedades y demostró que es todavía menor en América Latina. Aunque los datos han evolucionado desde 2004, cuando Kantis escribió su libro, todavía se pueden sacar las mismas conclusiones de las cifras a día de hoy. Por ejemplo, el producto per cápita de los países de América Latina es mucho menor que en Europa o Asia. En 2014, mientras que en América Latina es de 16.663\$ de promedio en Corea es de 36.700\$, en Japón 38.200\$, en Italia 35.800\$ y en España 35.200\$ (CIA World Factbook, 2015). De la misma manera, también comparó el perfil tecnológico y productivo de los países. También puso de relieve la baja tasa de exportación de los países de la región en comparación con los demás, ya que las exportaciones representan entre el 11% para Brasil, y el 35%, en Costa Rica del PIB (CIA World Factbook, 2014), mientras que las exportaciones de los países del este de Asia representan de media más del 78% de su PIB. También a nivel tecnológico los países sudamericanos parecen tener mucho retraso como lo indica el estudio del PNUD (2001), que calculó un índice de adelanto tecnológico, entre 0 y 1<sup>108</sup>. Los países del este de Asia van muy por delante con respecto al resto, con un promedio de 0,65 gracias a un nivel alto de innovación tecnológica y la facilidad de difusión de esas innovaciones. Italia y España están detrás con 0,481 y 0,471 respectivamente y los países latino americanos se encuentran en la última parte del ranking con un promedio de 0,33. Esos datos no son elementos que influyan directamente en la decisión personal de emprender, pero determinan el contexto socio económico, que puede tener una influencia negativa en la implementación y el desarrollo del emprendimiento. También refleja el dinamismo general de la sociedad a nivel económico. En el caso de América Latina, el contexto económico y productivo no parece ser un factor que pueda fomentar la actividad emprendedora.

---

<sup>108</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Ediciones Mundi-Prensa 2001, *INFORME SOBRE EL DESARROLLO HUMANO 2001. Poner el Adelanto tecnológico al servicio del desarrollo humano*, 2001. Web: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2001\\_es.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2001_es.pdf)

**Tabla 3: Características socio-económicas y de negocio de los países estudiados por Kantis**

	Producto per capita (\$,2015, CIA)	Exportaciones % PIB (2014, BM)	Valor del índice de adelanto tecnológico	Índice de Gini (2011, BM)	Tasa de matriculación en el secundario
Argentina	22 440	14,8%	0,381	43,6	92%
Brasil	15 800	11,5%	0,311	53,1	ND
Chile	23 800	33,8%	0,357	50,8	90%
Costa Rica	15 500	35,1%	0,358	48,6	101%
El Salvador	8 300	25,8%	0,253	42,4	67%
México	18 500	32,4%	0,389	48,1	84%
Perú	12 300	22,4%	0,271	45,5	92%
América Latina	16 663	25,1%	0,331	47,4	88%
Corea	36 700	50,6%	0,666	31,6*	97%
Japón	38 200	16,2%	0,698	24,9*	102%
Singapur	85 700	187,6%	0,585	42,5	ND
Taiwan	47 500	60,0%	ND	ND	ND
Este de Asia	52 025	78,6%	0,650	33	
Italia	35 800	29,6%	0,481	34,5	101%
España	35 200	32,5%	0,471	36,1	129%

Notas:

\* No conocemos la fecha de este dato

Para completar el perfil socio-económico y de negocio de estos países, Kantis comparó datos sociales como las desigualdades y la brecha que pueda existir entre la población más pobre y la más rica a nivel nacional. Esto puede tener una influencia directa en la dinámica emprendedora ya que determina el perfil y las motivaciones de los emprendedores. Así, reveló que la brecha en los países latino americanos era de 20 en comparación con menos de 6 en las dos otras regiones (2002). Esa diferencia se puede confirmar con el valor del índice Gini (2011, Banco Mundial), más grande en los países latino americanos (43,6 en Argentina, 53,1 en Brasil, 50,8 en Chile, 48,6 en Costa Rica, 42,4 en El Salvador, 48,1 en México y 45,5 en Perú<sup>109</sup>) que en el resto de los 35 países estudiados. Además, subrayó diferencias en el nivel educativo de las poblaciones ya que la tasa de matriculación en América Latina es también mucho más baja que en los demás países.

Para acabar su demostración, también expuso características culturales que podrían tener una influencia directa en el movimiento emprendedor ya que son determinantes a la hora de emprender. Así, revela que el nivel de aceptación del riesgo y el individualismo son más bajos en Latino América.

Así, Kantis estableció una relación causal entre el poco dinamismo emprendedor de la región y varios datos y elementos característicos socio-económicos y de negocio de los países de la región. Sin embargo, tampoco

<sup>109</sup> Datos de 2011.

dijo que era suficiente para explicar este fenómeno e insistió en la necesidad de tomar en cuenta elementos a nivel más microeconómico y del individuo. Por eso, destacó varias características de los emprendedores y de sus proyectos en América Latina que podrían explicar la diferencia de dinamismo emprendedor que todavía se puede observar con respecto a las demás regiones.

### ***3.1.3. Características específicas de los emprendedores y de sus proyectos que justifican el menor dinamismo emprendedor***

En su trabajo *Desarrollo Emprendedor*, Kantis clasificó esas características en varias categorías para hacer resaltar los elementos más significativos en América Latina que explican el dinamismo emprendedor limitado.

- *Diferencias en las características y antecedentes de los emprendedores*

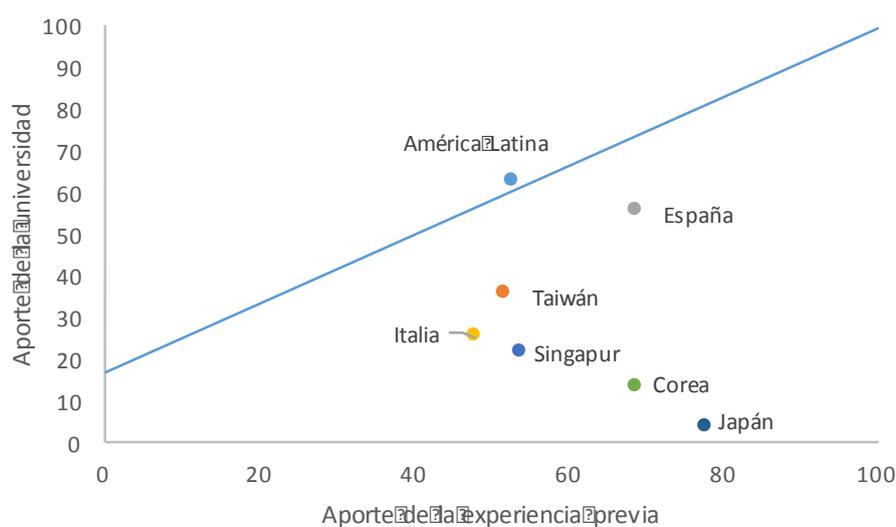
Primero, Kantis analizó los elementos característicos personales de los emprendedores, determinados entre otros por su origen social, su origen sociocultural, sus fuentes de motivación, su nivel de educación y su experiencia de trabajo previa.

En cuanto al origen social de los emprendedores, se ven regularidades entre todas las regiones. De hecho, los emprendedores provienen, en la mayoría de los casos, de la clase media. Sin embargo, esta clase es más estrecha en América Latina que en los demás países estudiados. Así, se puede decir que estadísticamente, por la forma de la pirámide social de los países, habría menos emprendedores en esos países.

Además, hace falta analizar la dimensión sociocultural y los elementos personales de motivación ya que intervienen de manera importante a la hora de calificar los emprendedores. En todas las regiones como en América Latina, el principal factor de motivación de la decisión de emprender es la búsqueda del desarrollo personal. Sin embargo, al contrario que en las otras regiones, y en particular Asia, la imagen pública de los emprendedores en América Latina es a menudo negativa. De hecho, los medios de comunicación se enfocan más en conductas empresariales negativas que en casos exitosos e inspirantes de emprendedores. Esta diferencia parece indicar una diferencia importante entre los contextos culturales y demuestra de nuevo una dificultad suplementaria que tienen que enfrentar los emprendedores latinoamericanos al contrario de los de otras regiones.

En cuanto a la relación entre la formación universitaria y el emprendimiento, existe un contraste importante entre las diferentes regiones. En América Latina, esta relación es todavía más clave para emprender que en las otras regiones, lo que limita también el proceso emprendedor a una parte reducida y privilegiada de la población.

**Figura 3: Papel de la universidad y el trabajo en la formación del conocimiento técnico (% de emprendedores)**<sup>110</sup>



- *Diferencias en los proyectos*

Después del análisis del perfil de los emprendedores, Kantis trabajó en el perfil de los proyectos de emprendimientos. Estos varían sustancialmente de una región a otra, lo cual puede ser otro factor de explicación de la diferencia de dinamismo emprendedor.

Primero, se puede destacar diferencias en el monto de la inversión inicial, mucho más importante en Italia y España (el 43% y el 40% de los emprendedores invirtieron más de 100.000 dólares al inicio respectivamente, el doble que el de los emprendedores latinoamericanos). Así que los proyectos de la región latinoamericana parecen empezar en escalas inferiores.

Además, los proyectos europeos y asiáticos están basados mucho más en tecnología y en el sector terciario. Vinculado con este elemento, las empresas en esos continentes son también más innovadoras. Esto se puede relacionar con el análisis del adelanto tecnológico que hemos estudiado más adelante en este trabajo.

Por fin, aunque, como los asiáticos, italianos y españoles, los latinoamericanos basan la ventaja competitiva de sus proyectos en la diferenciación y la calidad frente a sus competidores, parece que los otros emprendedores consiguen tener una ventaja competitiva más grande que los latinos. Además, invierten mucho más en I+D para diferenciarse. Este punto provoca una gran diferencia a la hora de sacar conclusiones para evaluar el éxito de su proyecto en comparación con los competidores.

Parece muy probable que esos elementos estructurales que diferencian los emprendimientos latinoamericanos de los demás explican, en parte, la diferencia de dinamismo emprendedor. De nuevo, parece demostrar que

<sup>110</sup> Realización propia según KANTIS, H. (Ed.), *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*, BID, 2004

los emprendedores latinos tienen que hacer muchos más esfuerzos empresariales para sortear los límites que imponen las condiciones preexistentes.

- *Redes de contactos*

Antes de destacar algunas características del caso latinoamericano, Kantis explicó la importancia de las redes de contacto en todas las etapas del proyecto emprendedor: la gestación para la identificación de oportunidades de mercado, la puesta en marcha del proyecto para acceder a recursos necesarios, el desarrollo para apoyar el crecimiento del proyecto frente a los diferentes desafíos de gestión y empresariales. Esas redes se hacen a nivel social, institucional y comercial y son influidas tanto por el contexto socioeconómico y político del país como por la capacidad del emprendedor a crear relaciones estratégicas.

En el caso de América Latina, los emprendedores parecen utilizar las redes de contacto como la mayoría de los emprendedores, si bien los utilizan más a la hora de buscar recursos y oportunidades que a la hora de pedir ayuda en la gestión empresarial. Sin embargo, se puede destacar otra diferencia: la importancia de las redes familiares al contrario de los países asiáticos donde las redes comerciales juegan un papel más importante.

- *Condiciones de financiación*

Las condiciones de financiación parecen muy restrictivas en América Latina, y sobre todo mucho más que en las otras regiones. Un ejemplo de esas condiciones financieras poco propicias es la presencia muy reducida de capital riesgo, limitada en la mayoría de los casos a inversores informales. Esto implica que los emprendedores de la región tienen que hacer muchos más esfuerzos para encontrar otras posibilidades de financiación, solicitando en muchos casos la ayuda de sus proveedores y clientes. También se debe subrayar que la primera razón dada por los emprendedores latinos para justificar el no uso de fuentes externas de financiación es la falta de oferta apropiada mientras que en Europa por ejemplo la principal razón es la falta de necesidad de tener más recursos financieros.

Ese problema tiene consecuencias bastante importantes sobre la escala y el crecimiento del emprendimiento y también sobre el tipo de socios con que trabajan los emprendedores. Así, se puede ver en la tabla siguiente que las consecuencias más graves para los emprendedores latinoamericanos de esta falta de financiación son la dificultad de hacer crecer a grande escala el proyecto y de lanzar su proyecto. Esas dos consecuencias negativas son más pesadas en América Latina que en la mayoría de los otros países.

Por tanto, se puede concluir que las condiciones del entorno, y en particular las condiciones de financiación afectan de manera mucho más negativa los emprendimientos en los países latinoamericanos.

**Tabla 4: Razones y consecuencias de la no utilización de financiamiento externo (% empresas)** <sup>111</sup>

Razones de la no utilización de fuentes externas	América Latina	Italia	España	Japón	Taiwán	Corea	Singapur
No necesitó capital adicional	32	86	47	19	19	7	23
La oferta era inapropiada	51	9	27	23	32	12	17
Consecuencias de la no utilización de fuentes externas							
Redujo la escala	56	13	41	31	43	26	60
Buscó socios	11	7	11	38	70	9	34
Búscó apoyo de	51	7	27	24	51	5	63
Demoró el lanzamiento	32	14	15	7	26	3	43

A lo largo del análisis de Kantis, empezando por las condiciones estructurales nacionales y las características de los emprendedores y de sus proyectos, podemos ver que hay muchos factores que explican el poco dinamismo emprendedor de la región en comparación con los demás como lo demostró Kantis. Sin embargo, aunque el terreno no parece propicio para emprender, no significa que no existan emprendedores exitosos. Al contrario, América Latina cuenta también con emprendedores muy exitosos, en todos los sectores, que tienen a menudo aún más mérito ya que se han enfrentado a muchas más dificultades.

Ahora que sabemos que América Latina no parece ser la región más propicia para emprender de manera general y que hemos destacado algunas grandes características de los emprendedores latinoamericanos, nos vamos a enfocar en las características y el nivel de desarrollo del emprendimiento social en América del Sur.

### 3.2. Estado del emprendimiento social en América del Sur

#### **3.2.1. Análisis cuantitativo del fenómeno del emprendimiento social en América del Sur y comparación con las otras regiones**

En 2009, GEM (Global Entrepreneurship Monitor) llevó a cabo por primera vez un análisis más específico sobre el emprendimiento social, estudiando este fenómeno en 49 países<sup>112</sup>. Nos permite tener una idea del fenómeno del emprendimiento social en América Latina y en los diferentes países del continente, así como observar diferencias con las otras regiones. De hecho, el estudio analiza tanto el estado de desarrollo del emprendimiento social como las características de los emprendedores sociales y de sus proyectos.

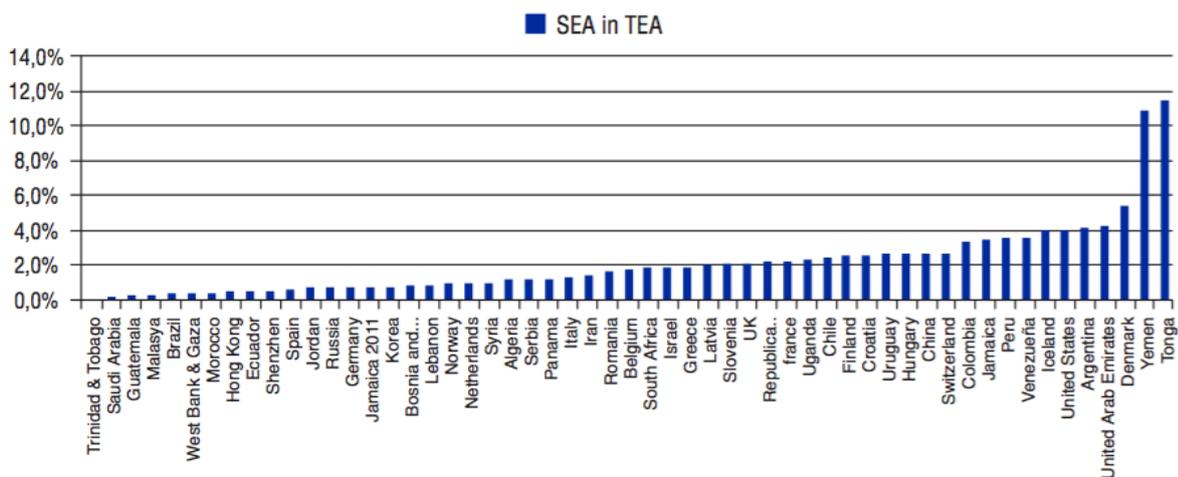
GEM saca una primera conclusión en cuanto al movimiento de emprendimiento social en el mundo que todavía no representa una gran parte del emprendimiento. De hecho, analiza la tasa de la actividad naciente de

<sup>111</sup> Realización propia según KANTIS, H. (Ed.), *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*, BID, 2004

<sup>112</sup> TERJESEN, S., LEPOUTRE, J., JUSTO, R., BOSMA, N., 2009 Report on Social Entrepreneurship, Global Entrepreneurship Monitor, 2009

emprendimiento social (*Social Early Entrepreneurship Activity* (SEA) en inglés), que es definida como el porcentaje de la población adulta (de 18 a 64 años) que está actualmente involucrada en una empresa social y que está pagando sus salarios desde hace menos de 42 meses. Así, se ve en el próximo gráfico que la proporción de esta actividad es todavía muy baja en comparación con la actividad emprendedora total (*Total Entrepreneurial Activity* (TEA) en inglés)<sup>113</sup>.

**Figura 4: Actividad naciente de emprendimiento social por país (% de la actividad emprendedora total, 2011)**<sup>114</sup>

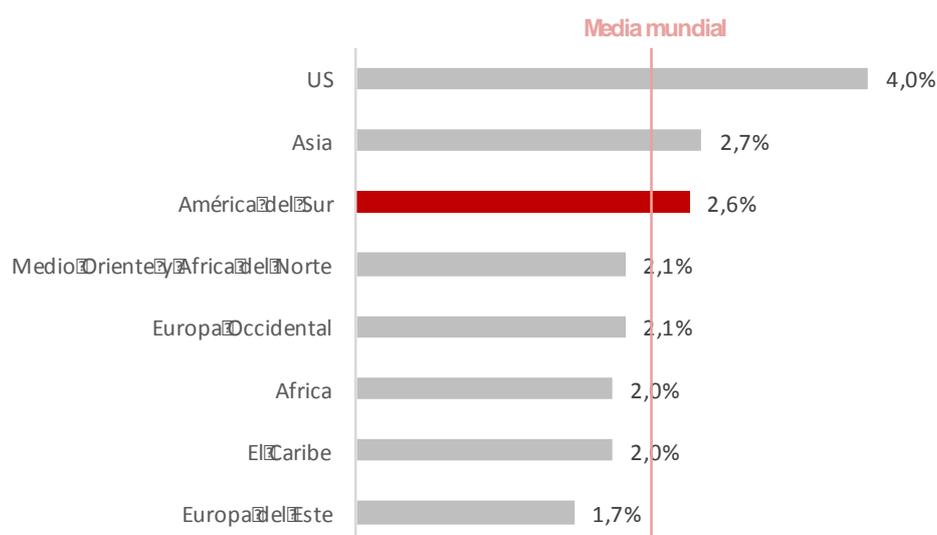


Sin embargo, vemos que los países de América del Sur se sitúan en la primera parte del ranking por la mayoría con un porcentaje superior al 2%. Así, Argentina parece ser el país sudamericano con la presencia más importante de emprendimientos sociales (más de un 4% en la actividad emprendedora total), seguido por Venezuela y Perú con una tasa justo debajo de un 4%. La fuerza comparativamente importante del emprendimiento social en América del Sur se confirma con la comparación por región siguiente:

<sup>113</sup> Global Entrepreneurship Monitor, *Global Entrepreneurship Monitor Caribbean 2011. Social Entrepreneurship in the Caribbean Region*, 2011

<sup>114</sup> Global Entrepreneurship Monitor, *Global Entrepreneurship Monitor Caribbean 2011. Social Entrepreneurship in the Caribbean Region*, 2011

**Figura 5: Actividad naciente de emprendimiento social por región (% de la actividad emprendedora total, 2011)<sup>115</sup>**



Además de su análisis del emprendimiento social en cada región, como lo hizo Kantis con el emprendimiento en general, el GEM pone de relieve características de los emprendedores, de sus proyectos y del contexto socioeconómico y cultural en que desarrollan los proyectos específicos a cada región. Así, se puede definir un perfil más o menos claro del emprendedor social y de su proyecto en América Latina explicado a través de las características socioculturales específicas a esos países.

A partir de los resultados del estudio de GEM sobre el emprendimiento social, se pueden destacar dos grupos de elementos característicos, los elementos objetivos como el género, la edad y la formación de los emprendedores, y los factores cognitivos como la percepción de oportunidades, la auto-eficiencia y la aversión al riesgo.

- *Características objetivas y su influencia en el desarrollo de emprendimiento social*

Según la literatura, la creación de emprendimiento sería un juego de hombres<sup>116</sup> pero esta dominación no parece tan clara en el emprendimiento social ya que las mujeres son más propensas a buscar el bien común de la sociedad y a ser más altruistas (Themudo, 2009). En cuanto a la edad, esta variable no parece ser determinante en la decisión de empezar un emprendimiento social, aunque el emprendimiento en general parece ser una cosa de jóvenes entre 18 y 24 años sobre todo. A nivel de estudio, hemos visto que la relación entre nivel educativo y emprendimiento es bastante compleja y diferente según el nivel de desarrollo del país.

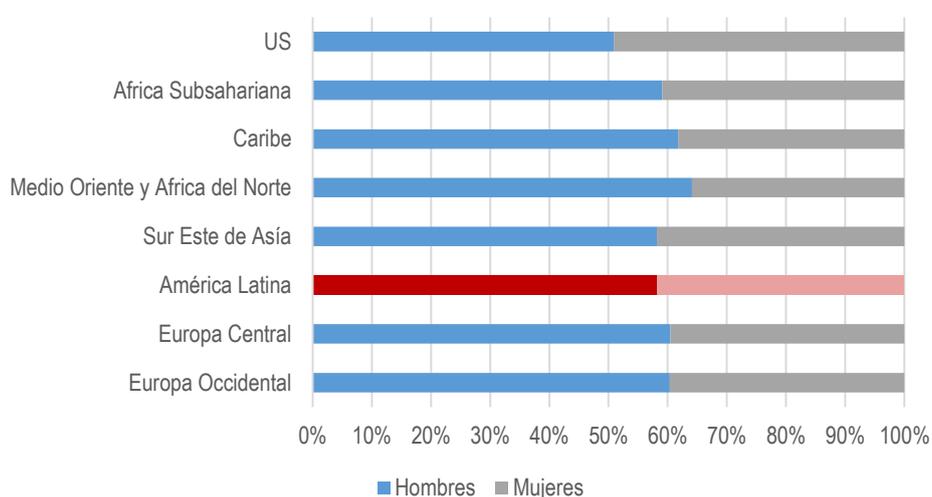
<sup>115</sup> Elaboración propia según los datos de Global Entrepreneurship Monitor, *Global Entrepreneurship Monitor Caribbean 2011. Social Entrepreneurship in the Caribbean Region*, 2011

<sup>116</sup> NICOLÁS MARTÍNEZ, C., RUBIO BAÑÓN, A. M., *El emprendimiento social: una comparativa entre España y países sudamericanos*, Universidad de Murcia, Murcia, España, 2012

Sin embargo, la influencia de la experiencia anterior parece ser más importante que la formación universitaria en el caso del emprendimiento social.

Ahora se pueden comparar esas grandes conclusiones de la literatura ya existente con los resultados del estudio del GEM. A nivel regional, parece que el emprendedor social típico es un hombre, sólo cuatro de cada diez emprendedor son mujeres, bastante joven, entre 25 y 35 años para el tercio de los casos, y con un nivel educativo medio alto ya que dos de cada cinco emprendedores sociales sudamericanos tienen estudios de formación profesional superior. Por lo tanto, la predisposición posible de las mujeres y de los jóvenes a lanzarse en el emprendimiento social presupuesta en la literatura no parece verificarse en los datos reales.

**Figura 6: Actividad de emprendimiento en la fase inicial : Hombres y mujeres (porcentaje de la población adulta femenina y masculina entre 18 y 64 años)**<sup>117</sup>



**Tabla 5: Nivel de estudios de los emprendedores sociales por país (% de los emprendedores sociales, 2009)**<sup>118</sup>

País	Universitarios	Formación Profesional Superior	Bachillerato	ESO	Ninguna
España	6,9%	66,9%	8,8%	15,0%	2,5%
Argentina	1,4%	37,0%	24,7%	15,1%	21,9%
Colombia	7,2%	36,2%	40,1%	7,2%	9,2%
Chile	0,0%	40,2%	43,8%	7,1%	8,9%
Peru	1,3%	25,0%	40,0%	10,0%	23,8%
Uruguay	2,4%	33,3%	33,3%	31,0%	0,0%
Venezuela	1,5%	24,6%	52,3%	21,5%	0,0%
Media países Suramericanos	2,3%	32,7%	39,0%	15,3%	10,6%

<sup>117</sup> Elaboración propia según los datos de TERJESEN, S., LEPOUTRE, J., JUSTO, R., BOSMA, N., *Global Entrepreneurship Monitor. Report on social Entrepreneurship, Executive Summary*, GEM, 2009

<sup>118</sup> Elaboración propia según los datos de TERJESEN, S., LEPOUTRE, J., JUSTO, R., BOSMA, N., *Global Entrepreneurship Monitor. Report on social Entrepreneurship, Executive Summary*, GEM, 2009

Aunque se pueden sacar grandes factores característicos de los emprendedores sociales en toda América del Sur, no se pueden ocultar las diferencias que existen en esos países, tan diferentes los unos a los otros. Así, Argentina es el único país sudamericano donde se encuentra un dominio – aunque muy pequeña – de las mujeres sobre los hombres en la población de emprendedores sociales ya que representan el 50,7%. Al contrario, la diferencia entre los hombres y las mujeres es muy importante en Uruguay por ejemplo, donde el 70,7% de los emprendedores sociales son hombres. De la misma manera se pueden ver diferencias significativas en la edad de los emprendedores dependiendo del país. Por ejemplo, los emprendedores sociales son mayores en Colombia, Chile y Venezuela donde alrededor del 35% de los emprendedores tienen más de 45 años.

Además de las variables objetivas que caracterizan a los emprendedores sociales en América del Sur, también se deben tomar en cuenta variables cognitivas en la calificación del fenómeno de emprendimiento social en América del Sur. Este grupo de factores se relaciona con la intención y las motivaciones de emprender, que tienen también un carácter subjetivo, ya que se fundamentan en las percepciones personales del emprendedor social. Como hemos analizado anteriormente, el proceso de emprendimiento social, como todo emprendimiento, empieza con la identificación de una oportunidad de mercado y con la voluntad del emprendedor de tomar riesgos para implementar una solución de mercado a esta oportunidad. Para tomar esta iniciativa, el emprendedor tiene que sentirse capaz de aportar esta solución. De hecho, siguiendo esta intuición, algunos trabajos científicos como el de Bandura (1997) demuestran que es determinante, no sólo tener las capacidades necesarias para poner en marcha el proyecto, sino también la idea que el emprendedor tiene de sus capacidades<sup>119</sup>. Por esas razones, el GEM estudia la percepción de oportunidades, la eficacia percibida y el miedo al fracaso.

Para poner de relieve las características de los emprendedores sociales por Suramérica en cuanto a esas variables, Catalina Nicolás y Alicia María Rubio hicieron una comparativa de esos factores entre España y países sudamericanos<sup>120</sup> y destacaron algunos elementos comunes a los emprendedores sociales sudamericanos como algunas irregularidades entre los países.

Primero, demuestran que en todos los países sudamericanos, excepto Argentina, los emprendedores sociales afirman tener muchas oportunidades para su negocio. En cuanto a la variable de la eficacia percibida, muestran que en todos los países de la región, como en España, los emprendedores se sienten capaces de

---

<sup>119</sup> NICOLÁS MARTÍNEZ, C., RUBIO BAÑÓN, A. M., *El emprendimiento social: una comparativa entre España y países sudamericanos*, Universidad de Murcia, Murcia, España, 2012

<sup>120</sup> NICOLÁS MARTÍNEZ, C., RUBIO BAÑÓN, A. M., *El emprendimiento social: una comparativa entre España y países sudamericanos*, Universidad de Murcia, Murcia, España, 2012

llevar a cabo sus negocios e implementar su solución al problema identificado en la sociedad. En particular, puede llamar la atención la cifra muy elevada de esta variable en Colombia, mientras que los valores de Argentina y Venezuela se sitúan por debajo de la media regional. Se percibe que el miedo al fracaso y al riesgo es mucho menor en América del Sur que en España, con la excepción de Argentina, lo que puede significar que los emprendedores sociales entran más fácilmente en un emprendimiento, y en particular un emprendimiento social.

**Tabla 6: Variables cognitivas de los emprendedores sociales en España y América del Sur(%)<sup>121</sup>**

	España	Argentina	Colombia	Chile	Perú	Uruguay	Venezuela	Total
<b>Percepción de oportunidades</b>								
No	51,9%	42,2%	33,8%	38,0%	12,5%	26,7%	26,7%	33,1%
Sí	40,6%	50,0%	65,6%	59,0%	67,5%	60,0%	60,0%	57,5%
No sabe	6,9%	7,8%	0,6%	3,0%	20,0%	10,3%	10,0%	8,4%
No contesta	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	3,3%	1,0%
<b>Eficacia percibida</b>								
No	10,0%	22,2%	8,5%	13,0%	1,3%	13,9%	24,2%	13,3%
Sí	89,4%	77,8%	91,5%	87,0%	80,0%	83,3%	72,4%	83,1%
No sabe	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	8,8%	2,8%	3,4%	2,2%
No contesta	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Medio al fracaso</b>								
No	58,8%	56,9%	67,0%	82,0%	65,8%	73,0%	89,7%	70,5%
Sí	40,0%	41,5%	37,7%	17,0%	24,1%	24,3%	6,9%	27,4%
No sabe	1,3%	1,5%	1,2%	1,0%	10,1%	2,7%	3,4%	3,0%
No contesta	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Para concluir el análisis sobre los elementos cognitivos, parece que la variable más significativa, en todas las etapas del desarrollo del emprendimiento social, es la autoeficacia percibida, como ya lo demostraba las investigaciones del sector (Bandura, 1997). Por lo tanto se puede concluir que “tener las habilidades técnicas necesarias para iniciar y mantener una empresa facilita que el emprendedor tenga la actitud necesaria para iniciar una empresa, incluso favorece el reconocimiento de oportunidades de negocio »<sup>122</sup>. Además, para enfrentar un contexto y un mercado más inestables y con más incertidumbres que los emprendedores clásicos, los emprendedores sudamericanos suelen actuar con valentía, responsabilidad y poca aversión al riesgo.

Estos datos son importantes para nuestro trabajo porque nos aclaran el perfil de los emprendedores sociales en el contexto muy específico de América del Sur, confirmando o no, las principales hipótesis de las investigaciones y publicaciones sobre el tema. También precisa el contexto en el que tienen que desarrollar sus proyectos y, por lo tanto, las habilidades y características personales que deben tener para ser exitosos en

<sup>121</sup> Elaboración propia según los datos de TERJESEN, S., LEPOUTRE, J., JUSTO, R., BOSMA, N., *Global Entrepreneurship Monitor. Report on social Entrepreneurship, Executive Summary*, GEM, 2009

<sup>122</sup> NICOLÁS MARTÍNEZ, C., RUBIO BAÑÓN, A. M., *El emprendimiento social: una comparativa entre España y países sudamericanos*, Universidad de Murcia, Murcia, España, 2012

este contexto, que parece ser un entorno con condiciones más complicadas que el contexto en el que evolucionan los emprendedores tradicionales.

### **3.2.2. “Empresa B”, un concepto especial creado en América Latina**

Se puede destacar otra particularidad del emprendimiento social en América del Sur, el nombre que se da a las empresas sociales, las “Empresas B”. De hecho, es la expresión más utilizada en América del Sur para denominar a las empresas sociales en la región. El BID lo define como las otras empresas sociales, pero pone de relieve dos aspectos que se explican por el contexto social y económico del continente<sup>123</sup> en el que la corrupción siempre es un problema a tener en cuenta. Así, se considera que las empresas B tienen que tener altos niveles de transparencia y desempeño y deben tener un estatuto legal que permita proteger su misión social y/o medioambiental. Sin embargo, sabemos que no hay un marco legal específico para las empresas sociales en todos los países suramericanos. El FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones) es la organización certificando las empresas B a nivel regional para asegurar que respetan esas condiciones.

Este dato es interesante para analizar los casos prácticos que hemos elegido en este trabajo.

Ahora que hemos definido lo que son los grandes desafíos agroalimentarios en América del Sur, que sabemos cómo se ha conceptualizado el emprendimiento social en las investigaciones y publicaciones ya existentes en el tema y que sabemos lo que significa en el contexto sudamericano, cambiamos nuestro enfoque de la teoría hacia el práctico para contestar a nuestra pregunta principal: ¿Qué modelo de empresa social es relevante en la creación de soluciones innovadoras para solucionar los grandes desafíos agroalimentarios en América del Sur? Para ello, hemos realizado algunas hipótesis de trabajo que vamos a intentar verificar con el análisis práctico, basado en nuestra experiencia y trabajo durante una visita de 7 meses en América del Sur, donde realizamos entrevistas a diez emprendedores sociales trabajando en la resolución de los desafíos agroalimentarios en su país y continente.

---

<sup>123</sup> Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del grupo BID, *El fenómeno de las empresas B en América Latina, Redefiniendo el éxito empresarial*, 2012

### **III. TERCERA PARTE: CASOS PRACTICOS: UN MODELO DE EMPRESA EFICIENTE Y SOSTENIBLE EN LA RESOLUCION DE LOS DESAFIOS AGROALIMENTARIOS EN AMERICA DEL SUR**

En la parte I y II de la tesis, hemos identificado los grandes desafíos alimenticios en América del Sur y la manera en la que estos desafíos se intentan resolver en la actualidad, hemos analizado también el estado actual de la literatura sobre la conceptualización del modelo de la empresa social en América del Sur. Cabe enfocarse ahora en la vinculación de esto, y, a partir de nuestra experiencia y observación práctica, dar una respuesta en cuanto a la eficiencia del modelo de la empresa social en la resolución de estos grandes desafíos.

Nuestro proyecto con empresas sociales en América del Sur nos hizo descubrir un modelo de empresa que no conocíamos muy bien, encontramos a emprendedores apasionados, descubrimos soluciones innovadoras, entendimos desafíos que solo conocíamos de los libros. Con esa experiencia de viaje, volvimos a Francia convencidas de que el modelo de la empresa social era un modelo muy prometedor para la resolución de los grandes desafíos sociales y medioambientales de nuestra época. Así que empezamos la tesis con una serie de hipótesis, que intentaremos comprobar científicamente en esa parte.

Nuestras hipótesis eran que:

- 1- La empresa social es un modelo de empresa nueva e innovadora. Entonces es posible definir el perfil de este tipo de empresa (modelo de negocio, características, etc).
- 2- La empresa social es diferente de la empresa “común”, y más eficiente en la resolución de los desafíos sociales y/o medioambientales.
- 3- La empresa social es más sostenible que las ONGs en la resolución de los desafíos sociales y/o medioambientales.
- 4- Los emprendedores sociales tienen características específicas que les permiten ser eficientes en la resolución de los problemas sociales.
- 5- Las empresas sociales son capaces de crear y desarrollar soluciones eficaces a los desafíos alimentarios en América del Sur.
- 6- Las empresas sociales se enfrentan a muchos obstáculos, que limitan su crecimiento y reducen su impacto social y/o medio ambiental.

En esa parte, vamos a establecer primero un modelo de la empresa social en América del Sur. Analizaremos luego la eficacia y la sostenibilidad de este modelo en la resolución de los desafíos alimenticios presentados en la parte I. A partir de nuestra experiencia en el terreno y de las entrevistas que realizamos con emprendedores sociales, verificaremos lo que se estableció en la literatura sobre el tema y comprobaremos también nuestras hipótesis.

## **1. Hacia una definición del emprendimiento social en el sector alimenticio en América del Sur**

### *1.1. Características y diferenciación con los otros actores del ecosistema*

#### **1.1.1. ¿Cuál es el movimiento de la empresa social en América del Sur en pleno desarrollo?**

El estado actual de la literatura sobre el concepto de emprendimiento social en América del Sur destaca que la mayoría de los países de América del Sur se sitúan en la primera parte del ranking mundial en cuanto al porcentaje de empresas sociales.

Nuestra visión es más cualitativa y no tenemos una visión verdaderamente cuantitativa del movimiento del emprendimiento social en el sub-continente. Sin embargo, sí podemos decir que nunca tuvimos problemas para encontrar este tipo de empresa en los siete países sudamericanos que hemos visitado durante nuestro viaje. De hecho, el objetivo de nuestro viaje y proyecto llamado Food Sense Tour en América del Sur<sup>124</sup> era ir a descubrir y ayudar una empresa social del sector agroalimentario en cada uno de los siete países sudamericanos elegidos (Chile, Argentina, Paraguay, Brasil, Bolivia, Perú y Ecuador). Antes de empezar el viaje, ya teníamos identificado las dos primeras empresas sociales con las que íbamos a trabajar (Cooperativa Ankün en Chile y Reciclando Aceite en Argentina). Con la ayuda de internet y de las redes locales (asociaciones locales), hemos identificado todas las empresas sin ninguna dificultad en todos los países a medida que avanzamos en el viaje. Incluso tuvimos que elegir la empresa con la cual queríamos trabajar en cada país. En Paraguay, por ejemplo, estábamos en contacto antes de llegar con tres empresas sociales distintas: Karu, Be Okay y De la Huerta Orgánica. Hemos tenido que elegir solo a una de ellas (Karu). Esta experiencia aprueba el hecho de que el modelo de empresa social no es inusual, y seguramente en pleno desarrollo.

---

<sup>124</sup> <http://foodsensetourlatam.wix.com/food-sense-tour>

**Tabla 7: Empresas sociales con las que trabajamos durante nuestro viaje en América del Sur (2015)**

Empresa	Emprendedor	País	Ciudad	Tiempo de existencia	Fecha de Encuentro
COOPERATIVA ANKUN	Gina Leonelli	Chile	Temuco	3 años	Enero de 2015
RECICLANDO ACEITE	Francisca Espinoza	Argentina	Buenos Aires	4 años	Febrero de 2015
KARU	Ignacio Fontclara	Paraguay	Asunción	5 años	Marzo de 2015
SALADORAMA	Hamilton Henrique	Brasil	Rio de Janeiro	1 año	Abril de 2015
FLOR DE LECHE	Stan Giles de Pelichy	Bolivia	Achocalla, Comunidad de La Paz	18 años	Mayo de 2015
EMPANA COMBI	Cynthia Rodriguez	Peru	Lima	4 años	Junio de 2015
MICROFARMING / MI PRIMER HUERTO	Judith Romero & Ignacio Jaramillo	Ecuador	Quito	6 años	Julio de 2015

Identificamos también a distintos actores que se dedican a desarrollar y ayudar este tipo de empresa en América del Sur. Es el caso de la red internacional de MakeSense<sup>125</sup> (red creada en Francia, que se dedica a ayudar emprendedores sociales gracias a metodologías innovadoras alrededor del mundo) que estaba presente en 2015 con comunidades locales en Chile, Argentina, Brasil, Bolivia y Perú. También es el caso de la red internacional Ashoka<sup>126</sup> (red creada en Estados Unidos, que apoya a emprendedores sociales gracias a premios y financiamiento). También se están desarrollando incubadoras especializadas para personas que quieren desarrollar proyectos sociales. Es el caso de la incubadora social Impacto Quito<sup>127</sup> en Ecuador, por ejemplo. Otras estructuras también se dedican a apoyar y promover iniciativas sociales, como por ejemplo la Universidad Católica de Temuco<sup>128</sup> en Chile. Todos estos actores y redes de personas que apoyan a este modelo de empresa son una prueba más de que este modelo parece ser en pleno desarrollo en América del Sur, y sumamente prometedor para el futuro del sub-continente.

Según Cynthia Rodriguez, fundadora de la empresa Empanacombi en Perú, el hecho de emprender, y más específicamente emprender social, ha evolucionado también en las mentalidades. De hecho, antes, emprendían las personas que no podían encontrar un trabajo asalariado. En la cultura sudamericana, los emprendedores eran las personas que necesitan crear su propia actividad (a menudo informal) para poder sobrevivir. Hoy en día, emprender se ha vuelto de moda, existen ayudas, becas, premios y apoyo para emprender, y es mucho más fácil. Este cambio en las mentalidades también es un criterio importante para el desarrollo de este tipo de empresa.

<sup>125</sup> <https://www.makesense.org/>

<sup>126</sup> <https://www.ashoka.org/>

<sup>127</sup> <http://www.impaqto.net/>

<sup>128</sup> <http://www.uctemuco.cl/>

### 1.1.2. El emprendimiento social: ¿un nuevo modelo innovador?

Comprobamos durante nuestro viaje y a través de las entrevistas realizadas que el tipo de empresa social no era verdaderamente nuevo. Como se puede ver en la tabla arriba, la mayoría de las empresas ya tienen más de 3 años de existencia. Así que la mayoría de ellas ya existían desde hace varios años cuando las descubrimos en 2015. Pero si lo que era nuevo era la denominación de este tipo de empresa como “empresa social”. La denominación de este tipo de empresa como tal, y la definición de este modelo de empresa como una empresa aparte parece ser algo nuevo. Por ejemplo, la empresa Flor de Leche en Bolivia fue creada en 1998. Pero solo se definió como una empresa “eco-social” hace algunos años.

Cabe preguntarse entonces cuáles son las verdaderas diferencias con una empresa “común” (si existiesen) y la denominación diferente. Con el término de empresa “social”, es justificada o si es simplemente la denominación que cambia. Cabe preguntarse si el modelo de empresa social es verdaderamente innovador, y en qué se diferencia de una empresa más tradicional.

Para contestar a esa pregunta, hemos realizado entrevistas por Skype con 10 emprendedores sociales del sector alimenticio en América del Sur. Las entrevistas duraron aproximadamente una hora. Creamos un cuestionario en cuatro partes: una parte sobre los desafíos alimenticios en América del Sur, una parte sobre el modelo de empresa social, una parte sobre la personalidad del emprendedor, una parte sobre el impacto y el resultado de la empresa. El cuestionario completo y la re-transcripción de las entrevistas realizadas se encuentran en anexo.

Presentamos a los emprendedores entrevistados en la tabla siguiente:

***Tabla 8: Tabla de emprendedores sociales suramericanos entrevistados (Febrero y Marzo del 2016)***

Empresa	Emprendedor	País	Ciudad	Tiempo de existencia	Fecha de entrevista
BE OKAY	Fiorela Migliore	Paraguay	Asunción	2 años	13 Marzo de 2016
CLUBE ORGANICO	Eduardo Boorhem	Brasil	Río de Janeiro	2 años	28 de Febrero de 2016
FLOR DE LECHE	Stan Giles de Pelichy	Bolivia	Achocalla, Comunidad de La Paz	18 años	27 de Febrero de 2016
RECICLANDO ACEITE	Francisca Espinoza	Argentina	Buenos Aires	4 años	4 de Marzo de 2016
SHIWI	Sofía Rubio	Peru	Magdalena del Mar, distrito de Lima	5 años	26 de Febrero de 2016
EMPANA COMBI	Cynthia Rodriguez	Peru	Lima	4 años	11 de Marzo de 2016
DOS MARGARITAS	Juan Almeida	Ecuador	Quito	9 años	
CHAKRITA LAB	José Merlo	Ecuador	Galapagos	1 año	02 de Abril de 2016
MICROFARMING / MI PRIMER HUERTO	Judith Romero & Ignacio Jaramillo	Ecuador	Quito	6 años	28 de Marzo de 2016
COOPERATIVA ANKUN	Gina Leonelli	Chile	Temuco	3 años	17 de Marzo de 2016

El análisis de las respuestas de los emprendedores nos permite pensar que el modelo de empresa social no es realmente un nuevo modelo innovador. De hecho, nos parece que es solo la mezcla entre lo mejor de los emprendimientos clásicos, **es decir**, sus métodos de optimización de los recursos y otros métodos de gestión y su voluntad de ser rentable y autosustentable económicamente, y de las asociaciones sin ánimo de lucro, que trabajan para mejorar la comunidad.

Cynthia Rodriguez define la empresa social como “una organización que tiene un objetivo social [...] y se desenvuelve bajo las normas del mercado”. Carlos Sanchez de la empresa Empanacombi en Perú también considera que la empresa social tiene que “apuntar alto, compartir, tener rentabilidad”. Judith Romero va más allá, y afirma que una empresa social no puede sobrevivir si **sólo** tiene en mente el objetivo social: “Una empresa netamente social es muy difícil que persista en el tiempo y dentro de los nichos de mercados locales. Para llamarse propiamente una empresa debe tener la capacidad de cubrir sus costos operativos y su desarrollo futuro, caso contrario su permanencia en el tiempo es limitada. El término adecuado para referirse a este tipo de entidades sería el de organizaciones sociales.” Esas visiones comprueban el hecho de que el modelo de empresa social no es verdaderamente innovador, ya que funciona como cualquier otra empresa.

Sin embargo, se puede mencionar algunos métodos de gestión empresarial alternativos, experimentados por algunas empresas sociales. En cuanto a la gestión de los recursos humanos, por ejemplo, las empresas sociales usan de manera preferencial un modelo de organización horizontal. Es lo que intenta promover la empresa Shiwi en Perú, y también la empresa Clube Organico en Brasil. Esta forma plana de trabajar da más valor al diálogo y a la distribución de responsabilidades entre los empleados. La confianza y una buena comunicación es necesaria para que esta forma de trabajar funcione de manera eficiente. La empresa Flor de Leche, que tiene un número mayor de empleados, experimenta una organización de los recursos humanos con un sistema de grupos de mejoramiento. Estos grupos (empleados que trabajan juntos) se reúnen de manera regular para hablar de los problemas que existen dentro de sus ámbitos de actividades. Después, una persona de cada grupo es elegida y se reúne con los encargados de los demás grupos de mejoramiento para exponer los problemas e implementar soluciones. Cabe mencionar también los modelos económicos alternativos, como el modelo “eco-social” de la empresa Flor de Leche, que tiene como objetivo ser responsable en todas sus actividades (interna y externamente). También reinvierte un porcentaje de sus beneficios en proyectos sociales. Otro modelo económico alternativo es el modelo de Reciclando Aceite, que mezcla ONG y sociedad anónima. De hecho, el estatuto jurídico de Reciclando Aceite es una ONG, y de manera paralela existe la empresa Bawi que vende los jabones ecológicos y permite ganar dinero que hace funcionar la ONG. Las dos estructuras son complementarias y se sostienen. Reciclando Aceite da más énfasis a la parte educativa (ofrece talleres de capacitación a las personas que quieren producir su propio jabón a partir de aceite usado, se enfoca en la concientización de las personas) y Bawi da más énfasis a la parte productiva y de

comercialización. Por fin, se puede mencionar el modelo económico de la cooperativa, modelo más famoso, que permite disminuir el riesgo compartiendo la actividad, los riesgos y los beneficios entre los miembros. Eso es el modelo elegido por la Cooperativa Ankün.

Estas formas de organizar la actividad son alternativas, pero cabe mencionar que algunas empresas comunes también las usan. Entonces no son modelos específicos de las empresas sociales, sino buenas prácticas empresariales que se valorizan más en empresas sociales que en empresas comunes.

Finalmente, se puede decir que la empresa social no es verdaderamente un modelo de empresa innovador porque recupera y usa las buenas prácticas usadas por las empresas comunes y también por las ONGs (no inventa nada). Sin embargo, parece que este modelo se diferencia de la empresa común en cuanto a sus objetivos, principalmente sociales y medioambientales, y a su dimensión global, comprometiendo a todas las partes involucradas en la actividad desde los productores hasta los consumidores como también a los empleados.

### **1.1.3. La empresa social y la empresa común: ¿cuáles son las diferencias?**

Si el modelo de la empresa social no es verdaderamente innovador, nos parece que existen algunas diferencias, sin embargo, el modelo de empresa social se diferencia un poco de la empresa común en cuanto a sus objetivos de negocios. Parece ser como un ideal de empresa, pero que usa los mismos métodos de gestión y los mismos recursos que una empresa común.

Fiorella Migliore, co-fundadora de la empresa Be Okay en Paraguay, considera que la empresa social es “una empresa que busca el bien común, más allá de sus propios beneficios”.

Gina Leonelli, coordinadora de la Cooperativa Ankün en Chile, define la empresa social como “una empresa que ayuda, que apoya a otras personas, no solamente desde el punto de vista económico [...]”.

Sofía Rubio considera que es “una empresa que no tiene como primer objetivo ganar dinero sino funcionar dentro del sistema, a favor de este sistema, **es decir**, que funcione de manera positiva.”

Estas definiciones comprueban la idea de que la empresa social busca de manera prioritaria solucionar un desafío social o medioambiental.

También se encontró la idea de que la empresa social va más allá del beneficio individual del propio emprendedor. El beneficio de la empresa social tiene que afectar a todas las partes involucradas en la actividad de la empresa (el emprendedor, los proveedores, los clientes y toda la comunidad). Juan Almeida, fundador de la empresa Dos Margaritas en Ecuador, resume la idea: “una empresa social es una empresa

transparente que trabaja con el objetivo de mejorar relaciones entre proveedores, empresas y el nivel de vida de [...] toda la comunidad.”

Para sintetizar, nuestra interpretación de las visiones de emprendedores sociales en América del Sur, podríamos decir que el modelo de empresa social no es verdaderamente innovador ya que usa los mismos recursos y herramientas que una empresa común pero sí se diferencia un poco de la empresa tradicional en su misión y objetivos. De hecho, a la diferencia de la empresa común, los beneficios no son una finalidad, son necesarios, pero no suficientes, y la meta primera es enfocada al bien común, al impacto positivo para la comunidad. José Merlo de Chakrita Lab en Ecuador resume esta visión de la empresa social: “una empresa que es rentable, que genera valor y aporta con su accionar tanto a la sociedad como al ambiente”.

**Sumado a ello se puede decir** que los nuevos emprendimientos son cada vez más “sociales”, **es decir**, que buscan cada vez más hacer algo bien para la comunidad. La tendencia es que todos los emprendimientos se van a volver más sociales, es como un ideal hoy en día, pero se tiene que seguir promoviendo este modelo. Es la idea que desarrolla Juan Almeida “ahora la tendencia es que todo el mundo va a ser un emprendedor social [...]. Ahora de lo que estoy oyendo, la tendencia es que todo el mundo quiere cambiar el mundo, cada emprendedor debería cambiar el mundo [...]”.

## 1.2. Características del emprendedor social en América del Sur

### 1.2.1. ***El emprendedor social: ¿un trabajador con cualidades diferentes del emprendedor común?***

Según las entrevistas que hemos llevado a cabo, los emprendedores sociales sudamericanos parecen tener características específicas que les permiten solucionar desafíos alimenticios en el sub-continente.

Parece primero que el emprendedor social es una persona muy consciente, es decir, que tiene plena consciencia de su entorno y de su impacto en la sociedad. Eso le permite trabajar en armonía con la comunidad y ver más allá del individuo. Según Francisca Espinoza y Cynthia Rodríguez, eso se puede explicar por el hecho de que los emprendedores sociales tienen calidades de empatía y gran sensibilidad. Según José Merlo, el emprendedor social “busca no sólo el beneficio personal, sino que el giro de negocio está en prestar un servicio o generar un bien por, para y en la sociedad”.

También parece que un emprendedor social es comprometido, porque soluciona un problema que le mueve. Y eso hace que el emprendedor social sea totalmente dedicado a su proyecto. Según Cynthia Rodríguez, “la diferencia realmente está en solucionar un problema que te afecte, pues eso realmente te mueve”. Gina Leonelli incluso se atreve a decir que “un emprendedor social quiere más su proyecto que otros”. Podemos

decir entonces, que la motivación principal de un emprendedor social viene de una experiencia de vida, de un evento o una situación que ha experimentado. Por eso, la motivación puede ser más fuerte y más anclada en el emprendedor. En tanto, cuando un emprendedor se lanza en el emprendimiento social es muy poco común que cree otro emprendimiento sin objetivos sociales y/o medioambientales muy marcados en el futuro.

En conclusión, el emprendedor social tiene que ser una persona con mucha voluntad, mucha fuerza y energía y mucha tenacidad. De hecho, esas cualidades parecen ser necesarias ya que ser emprendedor social puede significar vencer más obstáculos que emprendedores comunes. Gina Leonelli comparte esta impresión “yo creo que se tiene que tener mucha fortaleza, para vencer los obstáculos, puesto que a mí me cuesta mucho, incluso más que otro tipo de emprendedor que tiene más herramientas, más tecnologías, por lo que pienso que va a tener muchas más dificultades, entonces uno tiene que tener mucha más fortaleza, más fuerza, más energía, para llevar adelante su emprendimiento.”

Sin embargo, cabe mencionar que estas diferencias sólo se definieron a partir de las opiniones de emprendedores sociales. No hemos realizado entrevistas con emprendedores más tradicionales así que no se ha podido hacer una comparación con las respuestas, por lo que, las características específicas mencionadas anteriormente son subjetivas.

### **1.2.2. ¿Perfil socio-demográfico específico?**

Nuestra experiencia con emprendedores sociales en América del Sur no nos permitió identificar un perfil socio-demográfico específico. De hecho, en todos los países recorridos, hemos encontrado perfiles diferentes, en cuanto a edades, género y nivel social se refiere. Aunque no tiene valor cuantitativo, la tabla que resume los perfiles sociales con los que hemos trabajado muestra que el 50% de los emprendedores son hombres y los otro 50% son mujeres. La edad promedio oscila entre los 27 y 60 años (aunque la mayoría tienen menos de 30 años). Eso demuestra que los perfiles de emprendedores sociales encontrados no tienen ninguna característica especial. Cabe mencionar que, en muchos casos, encontramos no sólo al fundador de la empresa, sino también a sus colaboradores, que podían ser familiares, amigos o parejas, y que además eran de otro género o edad. Este hecho nos dio una impresión de gran diversidad en los perfiles socio-demográfico de los emprendedores sociales encontrados.

**Tabla 9: Perfiles de los emprendedores sociales suramericanos encontrados o entrevistados**

Empresa	Emprendedor	Pais	Edad emprendedor	Género emprendedor
BE OKAY	Fiorela Migliore	Paraguay	27	Mujer
CLUBE ORGANICO	Eduardo Boorhem	Brasil	30	Hombre
FLOR DE LECHE	Stan & Teresa Giles de Pelichy	Bolivia	60 25	Hombre/Mujer
RECICLANDO ACEITE	Francisca Espinoza	Argentina	34	Mujer
SHIWI	Sofia Rubio	Peru	29	Mujer
EMPANA COMBI	Cynthia Rodriguez	Peru	30	Mujer
DOS MARGARITAS	Juan Almeida	Ecuador	35-40	Hombre
CHAKRITA LAB	José Merlo	Ecuador	28	Hombre
MICROFARMING / MI PRIMER HUERTO	Judith Romero & Ignacio Jaramillo	Ecuador	35 33	Mujer/Hombre
COOPERATIVA ANKUN	Gina Leonelli	Chile	Más de 50 años	Mujer
KARU	Ignacio Fontclara	Paraguay	40	Hombre
SALADORAMA	Hamilton Henrique	Brasil	27	Hombre

Si el perfil socio-demográfico de los emprendedores sociales en América del Sur no parece ser característico, otras características de los emprendedores se pueden destacar. En particular en cuanto a sus motivaciones y experiencias personales se refiere.

### **1.2.3. ¿Motivaciones e historias de vida atípicas?**

Las motivaciones de los emprendedores sociales sudamericanos a la hora de lanzar sus proyectos son varias: Primero, todos deciden crear sus empresas sociales para tener un impacto social y/o medioambiental positivo. Los emprendedores sociales quieren primero generar algo bueno en la sociedad y cambiar el mundo a su escala. Desean resolver las injusticias existentes y vivir mejor con los demás. Francisca Espinoza explica que su motivación para crear Reciclando Aceite fue “la necesidad de generar algo que es importante para la sociedad y para el medioambiente [...]”. Carlos Sánchez evoca “sus ganas de hacer justicia” y la necesidad de “curar las brechas sociales”.

Para algunos de ellos que han probado otras soluciones para resolver desafíos sociales y/o medioambientales, decidieron crear una empresa social porque, en comparación con las otras soluciones, les pareció que este modelo de empresa es el más eficiente para tener un impacto verdadero. Es el caso de Stanislas Giles de Pelichy que creó la empresa social Flor de Leche después de haber trabajado durante varios años para organizaciones. La dependencia en términos de financiamiento para llevar a cabo proyectos sociales le pareció una frustración. Especialmente cuando se acabaron los programas o los financiamientos, tuvo que asistir al paro de los proyectos sociales.

La falta de soluciones y de buenas alternativas para resolver los problemas observados por los emprendedores también les incentivó a crear una empresa social. La motivación principal de Judith Romero para crear Microfarming fue por ejemplo “la falta de alternativas a nivel local de productos e insumos agroecológicos a precios asequibles para los miles de pequeños y micro productores de Ecuador.” La motivación de Sofía Rubio para crear Shiwi fue “la frustración que las cosas no funcionen, o mejor dicho no funcionen como yo creo que tendrían que funcionar [...]”.

También es muy frecuente la existencia de una historia de vida en particular que conllevó a los emprendedores sociales a solucionar problemas sociales y/o medioambientales. Por ejemplo, Gina Leonelli explica que sus motivaciones para crear la Cooperativa Ankün se generaron desde niña “yo me crié en un sector rural, rodeada de población mapuche, y tuve que caminar varias horas para llegar a la escuela. Yo pude ver lo que significaba producir bajo condiciones de muy pocos insumos, muy pocos recursos, y yo veía en esos años que uno podía tener todo tipo de alimento en el campo sin necesidad de traer insumos externos.” La decisión de Fiorello Migliore de abrir un restaurante vegano y compartir informaciónes para poder vivir mejor con Be Okay también nació de una experiencia personal de vida, puesto que ella tuvo problemas de salud y se dio cuenta de que, al cambiar de régimen alimentario, éste hizo mejorar su salud. La idea de crear una empresa inclusiva como Empanacombi también vino de la experiencia personal de Cynthia Rodríguez con su hermana Nati que tiene el síndrome de Down. De la misma manera, Sofía Rubio decidió crear Shiwi por su experiencia de vida: “he vivido en el campo, he viajado desde muy pequeña a la selva, así que lo he vivido desde muy cerca, y también he vivido afuera así que entonces he visto como se ve en un lado y también en el otro.”

Pero también se tiene que mencionar que algunos emprendedores sociales crean sus empresas sociales por razones más “clásicas” como por ejemplo un cambio de vida profesional, o por ganas de emprender y poder desarrollar sus propias ideas.

#### **1.2.4. *¿Una visión del futuro distinta de otras personas?***

La visión de los emprendedores sociales en cuanto a su futuro profesional se refiere, está casi siempre vinculada con su emprendimiento social. De hecho, siempre quieren seguir teniendo un impacto social positivo.

Este impacto positivo, se puede lograr mejorando el proyecto con el cual se está trabajando, replicando el modelo, desarrollando la empresa a nivel internacional; sin embargo, también se pueden obtener grandes resultados a través de la creación de una nueva empresa social, como es el caso para Juan Almeida, Cynthia Rodríguez y Carlos Sánchez, además de Fiorello Migliore que ya empezó con un nuevo proyecto social vinculado con lo anterior.

## **2. Un modelo eficaz y sostenible en la resolución de los desafíos alimenticios sudamericanos**

### **2.1. Contribución a la resolución de los desafíos**

#### **2.1.1. *¿Qué desafíos alimenticios intentan resolver las empresas sociales?***

Las empresas sociales con las que trabajamos durante nuestro viaje o aquellas con las que hablamos a través de Skype, intentan resolver un desafío alimenticio en América del Sur. Con el Food Sense Tour en América del Sur, queríamos tener una visión global del sector alimenticio en el sub-continente, así que elegimos trabajar con al menos una empresa en cada etapa del ciclo de vida del producto alimenticio (agricultura, transformación, distribución, consumo, post-consumo).

La tabla siguiente define las etapas del ciclo alimentario en las que se encuentran cada empresa, y las actividades de cada una de ellas.

**Tabla 10: Actividades de las empresas sociales**

Empresa	Etapas del ciclo de producción	Actividad
CHAKRITA LAB	Agricultura	Venta e instalación unidades de cultivo para espacios limitados. Germinación plantas. Trabajos interdisciplinarios con empresas en la línea de responsabilidad social empresarial (RSE).
COOPERATIVA ANKUN	Agricultura	Produce y comercializa productos tradicionales mapuche, respetando la calidad y el saber-hacer ancestral, fortaleciendo los vínculos entre los productores.
MICROFARMING / MI PRIMER HUERTO	Agricultura, Post-consumo	Desarrollar, producir y comercializar productos e insumos ecológicos para el agro y el ambiente. Producir y comercializar kits de huertos para niños.
BE OKAY	Consumo	Vende productos gastronómicos vegano.
DOS MARGARITAS	Transformación	Produce barras de quínoa de manera justa.
FLOR DE LECHE	Transformación	Transformación de productos lácteos (quesos madurados, frescos y yogures).
SHIWI	Transformación Distribución	Colecta y comercializa castañas de la selva peruana y capacita a los productores como a la población ciudadana interesada en comer de manera más responsable.
CLUBE ORGANICO	Distribución	Distribución de productos orgánicos directamente de los productores a los consumidores ciudadanos.
EMPANA COMBI	Consumo	Vende empanadas producidas por personas discapacitadas en puntos de venta móviles.
KARU	Consumo	Produce y comercializa panes con insumos locales. Actividades de catering con productos paraguayos tradicionales.
SALADORAMA	Consumo	Vende ensaladas (comida sana) para las personas pobres de Brasil a precios bajos para democratizar el acceso a la comida sana.
RECICLANDO ACEITE	Post-Consumo	Colecte aceite usado, produce jabón con este aceite, da capacitaciones, y charlas para enseñar a la gente como reciclar el aceite y como hacer jabón.

El análisis de las actividades de cada empresa muestra que cada una de ellas se enfoca en un desafío muy particular del sector alimentario. Este hecho se explica por el hecho de que la empresa social evoluciona en un contexto local, e intenta resolver un desafío, a su escala. “Hay varios desafíos, pero es mejor enfocarse en uno” afirma Fiorella Migliore, en cuanto a los desafíos que intentan resolver Be Okay. Así que la cuestión de la replicación (“scaling” en inglés) de la empresa social es un tema muy importante. Este hecho también subraya la importancia de apoyar el movimiento del emprendimiento social en su conjunto: una empresa social no puede resolver nada por sí sola, pero un conjunto de empresas sociales, que intentan resolver cada problema, sí pueden hacer la diferencia.

Si la empresa social intenta resolver un desafío alimenticio particular, la definición misma de la empresa social como una empresa que busca el bien común, hace que muy a menudo, las empresas sociales resuelvan varios desafíos a la vez. Flor de Leche en Bolivia, por ejemplo, es un caso que intenta empoderar a los pequeños productores de leche del altiplano boliviano, pero que a su vez también intenta reducir el despilfarro alimenticio, distribuyendo el resto de la leche para alimentar a ovejas, y su impacto negativo en el medio ambiente haciendo un tratamiento natural a todos los desechos líquidos de la producción de queso para que se puedan reusar.

Los desafíos alimenticios principales en los que se enfocan los emprendedores entrevistados son:

- *Valorizar, promover y comercializar productos saludables, orgánicos y locales*

Gina Leonelli explica por ejemplo que la Cooperativa Ankün trabaja para que “los productos que ellos [los Mapuches] tienen, que son productos locales puedan ser reconocidos en el mercado, valorizados y que se diferencien.” Edoardo Boorhem de Clube Orgánico intenta fomentar el interés de los consumidores en productos orgánicos y facilitar su acceso para los consumidores urbanos.

- *Reducir los intermediarios y dar más poderes a los productores permitiéndoles vender sus productos en mejores condiciones*

Fiorella Migliore explica que uno de los objetivos de Be Okay es “dar fuente de trabajo a personas que quieran producir de manera más orgánica, lo que podría generar un vínculo más directo y asegurarles también la producción para que ellos puedan ofrecer al mercado.”

- *Reconectar y acercar los consumidores (urbanos en particular) con los productos que consumen*

Como lo explica Sofía Rubio, una misión de la empresa Shiwi es “poner el producto en mercados locales. Por ejemplo, aquí en la selva tenemos una castaña que todo el mundo come, pero en Lima, en la capital, nadie la conoce, o se conoce muy poco. Lo que hemos hecho [...] es dar a conocer el producto a la gente de la capital y otros lados donde no es su fuerte.” José Merlo explica que es también la misión de Chakrita Lab “nosotros queremos proponer soluciones a los problemas alimentarios principalmente urbanos y acercar a los consumidores a conocer más de sus alimentos”.

- *Cambiar las maneras de producir, transformar y reciclar los productos, reduciendo el impacto negativo en la naturaleza.*

Judith Romero explica que Microfarming busca “el cambio de sistema de producción convencional que utiliza alta cantidad de agroquímicos, por un sistema racional y sustentable que utilice productos e insumos orgánicos.”

### **2.1.2. ¿Soluciones innovadoras?**

Se puede decir que estas soluciones son innovadoras, puesto que la mayoría de ellas no existían en el país o en la región en la que fue implementada la solución. Muy a menudo la empresa era pionera en la implementación del servicio o en la comercialización del producto en el entorno local. Juan Almeida en Ecuador explica que ellos fueron los segundos en comercializar barras de cereales, pero “con una visión completamente distinta de la primera” y afirma que hoy no hay otras empresas que hacen lo mismo que lo que hace Dos Margaritas. De la misma manera, la empresa Empanacombi es totalmente innovadora puesto que son los únicos en proponer un concepto de comida rápida producida por personas discapacitadas.

El hecho de que las soluciones son innovadoras también puede ser una dificultad. Por ejemplo, proponer productos ecológicos o veganos es muy innovador, y eso puede ser una barrera a la hora de vender, puesto que la comida tradicional es muy popular en América del Sur. Educar sobre los beneficios de estos productos o servicios innovadores es una necesidad. Fiorella Migliore explica este desafío: “las dificultades son la inserción dentro de la mente del consumidor, ya que es un nicho hacer una alimentación tan diferente. Una persona que está acostumbrada a comer tradicional va a comer tradicional, nosotros somos como una opción diferente. Y eso es un desafío. Es un valor agregado, pero también es un desafío ser diferente”. De hecho, todos los emprendedores que hemos encontrado explican que uno de los principales desafíos que enfrentan es la falta de concientización de la gente y la dificultad de hacer cambiar las mentalidades hacia productos mejores para la salud y prácticas más responsables para el medio ambiente.

### **2.1.3. ¿Soluciones exhaustivas?**

Si comparamos las soluciones con los grandes desafíos estudiados en la parte I, se puede decir que las empresas toman en cuenta los grandes desafíos de América del Sur. De hecho, hemos identificado una gran coherencia entre los desafíos alimenticios de América del Sur en la literatura y los desafíos mencionados espontáneamente por los emprendedores sociales a partir de sus conocimientos propios y experiencias. También podemos decir que casi todos los problemas alimenticios estudiados en la parte I, están siendo solucionados por una empresa social. Por ejemplo, la necesidad de alimentar a la población de la región, consumiendo local y produciendo de manera sostenible, la necesidad de reducir los intermediarios, la necesidad de consumir productos sanos, y de disminuir el despilfarro alimenticio, son problemáticas, que está intentando solucionar una de las empresas estudiada en el marco de nuestra tesis.

Aunque sólo tenemos un panel reducido de empresas sociales, se puede extrapolar y suponer que las empresas sociales tienen la capacidad de solucionar todos los grandes desafíos de América del Sur. Otra vez,

lo que importa es promocionar y apoyar el movimiento de emprendimiento social en su conjunto para que este tipo de empresa pueda tener un verdadero impacto en la resolución de estos desafíos.

## 2.2. Resultados, impacto concreto

### **2.2.1. ¿Soluciones eficaces en la resolución de los desafíos alimenticios?**

El análisis de las entrevistas y nuestra observación del terreno nos permite decir que las empresas sociales proponen soluciones eficientes para resolver desafíos alimenticios en América del Sur.

En Chile, la cooperativa Ankün ayuda a mujeres Mapuches producir y comercializar sus productos, agrupándolas. De hecho, con la industrialización, los productos Mapuches como el Merkén por ejemplo se producen de manera industrial, a bajo coste porque los procesos de fabricación son simplificados. Las mujeres Mapuches, solas ya no pueden vender sus productos porque ya no hay mercado. La cooperativa, agrupando a las mujeres, y ayudando a valorizar la imagen del producto como producto gourmet, permite fijar un precio mayor y encontrar un mercado para esos productos. Valorizando la producción de Merkén por esas mujeres también beneficia al medioambiente puesto que son productos producidos de manera natural, sin productos químicos. También ayuda a valorizar la cultura mapuche, y conserva el saber-hacer ancestral.

En Argentina, Reciclando Aceite colecta aceite vegetal usado para hacer jabones ecológicos. Esa idea innovadora reduce la contaminación del agua por el aceite. También da a conocer el concepto de economía circular, que usa de nuevo algo como materia prima para producir otra cosa. Otra idea detrás de la empresa de Francisca Espinoza es concientizar a la gente sobre el impacto negativo que pueden tener nuestra forma de cocinar y consumir sobre el medio ambiente. También quiere aportar una solución emprendedora a personas que necesitan tener una actividad económica para sobrevivir; por consiguiente, la idea es también fomentar el micro emprendimiento enseñando a los que están interesados, y cómo pueden lanzar un emprendimiento de jabón ecológico.

En Paraguay, Karu hace panes ecológicos con insumos locales y ecológicos. Este concepto valoriza una manera de consumir responsable y consciente. Beneficia a los productores locales, y también al medioambiente puesto que no se usan insumos químicos. El restaurante Be Okay ofrece una comida vegana y comparte información en cuanto a este tipo de régimen alimentario; por tanto, esto permite cambiar las mentalidades en cuanto a nuestras maneras de comer. Además, beneficia al medio ambiente puesto que es una cocina sin agroquímicos, sin carne, y local. Por consiguiente, ayuda a los pequeños productores locales a producir, ofreciéndoles un mercado y precios justos. El hecho de que el restaurante vaya a abrir un nuevo local

demuestra que la idea es buena y la solución eficiente. También tiene un número de “fan” en Facebook muy importante.

En Brasil, Saladorama produce y comercializa ensaladas sanas a bajo precio para la gente urbana más pobre, es decir, la gente que vive en las favelas de las grandes ciudades como Rio de Janeiro, Sao Paulo o Recife. Esto permite sensibilizar a las personas sobre la importancia de una alimentación equilibrada y luchar contra el problema de obesidad, que es muy importante en Brasil. Igualmente enseña a las mujeres de las favelas como hacer ensaladas sanas para aumentar el impacto de sensibilización y ofrecerles un trabajo. Quiere desarrollar esa idea fomentando la creación de franquicias gestionadas por personas viviendo en las favelas. Usando insumos locales, también favorece a los productores locales y al medioambiente (reduce las emisiones producidas por el transporte). La empresa empezó en Rio de Janeiro, se extendió en Recife y Sao Paulo sólo un año después, lo que demuestra su eficiencia. La empresa Clube Orgánico distribuye productos locales ecológicos en las ciudades. Este concepto reconecta a los ciudadanos con la naturaleza, incitándoles a cambiar sus maneras de comer. También favorece a los pequeños productores ecológicos, ayudándoles a vender sus productos, y entonces al medioambiente puesto que los productos son producidos sin agroquímicos.

En Bolivia, la empresa Flor de Leche produce productos lácteos de manera responsable, ofrece un mercado y un precio de venta justo a los pequeños productores de leche del altiplano boliviano. Sin la empresa, estos productores tendrían dificultades para vender su leche. De hecho, cada uno de ellos solo produce algunos litros de leche cada día porque no tienen muchos animales. La empresa también quiere ser integralmente responsable, usa los recursos (energía, agua) con inteligencia. Gestiona los desechos de manera responsable y totalmente natural (compost, etc).

En Perú, la empresa Shiwi transforma la castaña de la amazonia para comercializar productos en las ciudades. Esto permite reconectar a las personas que viven en ciudades con la naturaleza, y también con productos locales. Ofrece trabajo y capacitación a los productores, a menudo personas de tercera edad y con poca educación escolar, en la selva. Incrementando el consumo de productos locales naturales; por tanto, favoreciendo el medio ambiente.

En Ecuador, la empresa Microfarming ha desarrollado el proyecto Mi Primer Huerto que permite a los niños hacer su propio huerto en casa. Este proyecto reconecta a los niños con la naturaleza y con la procedencia de los alimentos. La empresa también desarrolla soluciones de tratamiento de los cultivos sin productos tóxicos. Eso beneficia al medioambiente. La empresa Dos Margaritas produce barras de quinua de manera justa. Como sabemos la quinua tiene un valor nutricional casi único, por su alto contenido de carbohidratos, proteínas y grasas.

### **2.2.2. Medición y evaluación del impacto**

Saber si la empresa social permite resolver de manera eficiente y sostenible un desafío alimenticio nos obliga a estudiar el impacto concreto de la empresa. Por eso, el tema de la medición del impacto es muy importante. Se puede considerar que, a diferencia de una empresa común, la medición del impacto de la empresa social es doble. Se tiene que medir por un lado la eficiencia de la empresa en términos económicos (rentabilidad, ventas, beneficios, etc.) y, además, su impacto social y/o medioambiental.

Este tema es bastante complicado, ya que las respuestas de los emprendedores entrevistados nos permiten pensar que la medición parece no ser una prioridad para ellos. De hecho, nos parece que los emprendedores sociales se enfocan más en la realización de su actividad y en el cumplimiento de sus objetivos; por tanto, la medición y evaluación son actividades secundarias.

Los indicadores de medición mencionados por los emprendedores sociales son varios y dependientes de sus actividades. Pueden ser, por ejemplo, el monto de inversiones en apoyo a proyectos sociales o el porcentaje de fuentes tratados por día (Flor de Leche), la cantidad de participantes a los talleres, la cantidad de cupo mensual o la cantidad de aceite que se recicla (Reciclando Aceite), las ventas (Be Okay). Esos indicadores cuantitativos son buenos indicadores del impacto de la empresa, aunque pueden ser difíciles de analizar por sí solos (si no existen cifras comparativas, por ejemplo).

También se mencionaron indicadores más cualitativos como, por ejemplo, escuchar a lo que dice la gente, lo que se dice en el exterior. Sin embargo, en muchos casos, el tema de la medición está todavía en proceso de construcción. Sofía Rubio afirma que todavía no lo miden, pero tienen que trabajar en eso este año. Cynthia Rodríguez y Carlos Sánchez también nos dijeron que la medición con cifras estaba pendiente. Judith Romero explica “a la fecha de hoy, se dificulta este tipo de medición debido a que todavía no podemos aplicar herramientas estadísticas que demostrarían efectivamente que la percepción que se tiene respecto a nuestra intervención social y ambiental es la correcta”. El tema de la medición del impacto social y/o medioambiental de la empresa es muy complejo, y los emprendedores tienen dificultades para realizarlo. Este problema es más general y también existe para instituciones, estados, organizaciones que hacen proyectos sociales y/o medioambientales. Específicamente, los impactos sobre el medioambiente son muy difíciles de medir, porque la naturaleza nos ofrece servicios muy diversos que todavía no sabemos si los podemos monetizar o medir. Eso es un problema, puesto que la medición del impacto podría valorizar mucho más estas iniciativas y ayudar a desarrollar el movimiento de emprendimiento social en su conjunto.

La evaluación subjetiva del impacto de la empresa es también muy variable. A la pregunta de saber si han conseguido su misión de resolver un gran desafío alimenticio, los emprendedores sociales no están todos de

acuerdo. Pero muy a menudo contestan que están en eso, que lo están intentando, que están trabajando en eso. Fiorella Migliore contesta, por ejemplo, que Be Okay “lo está logrando”. José Merlo contesta que “está proceso de construcción”. Gina Leonelli afirma que “se ha avanzado”. Porque los emprendedores sociales son personas modestas, honestas, que saben que los desafíos son inmensos y que todavía se puede hacer mejor, no se puede realmente sacar conclusiones en eso. “Igual no sé cuál es el límite, cuál es el tope. [...] El alcance es tácito porque no pusimos un límite. Pero es cierto, estamos logrando”. También les puede parecer difícil contestar a la pregunta por culpa de la falta de visión global. Como lo explica Sofía Rubio, “es difícil en tan poco tiempo saber y conocer la magnitud de éxito, porque el objetivo es enorme. [...] Todavía no hemos realmente logrado, pero hay ahora indicios.”

### 2.3. Potencial de este tipo de empresa para la resolución de todo tipo de desafíos, problemas sociales y medioambientales

#### **2.3.1. Factores de éxito**

Existen factores claves de éxito para que la empresa social pueda cumplir con su objetivo de resolver un desafío alimentario. El éxito de la misión de una empresa social no sólo depende de las características de la empresa, sino también de la calidad del emprendedor, del producto o servicio de la empresa y del contexto.

Según los emprendedores sociales con los que hemos trabajado y que hemos entrevistado, para que la empresa social pueda cumplir con su misión de resolver un desafío alimentario, ésta tiene que tener varias características. Los emprendedores sociales entrevistados mencionaron primero la importancia de una buena comunicación alrededor de la misión social de la empresa. De hecho, la propuesta innovadora de la empresa obliga a las empresas a concientizar y educar a los consumidores sobre los beneficios de su producto o servicio. Y es precisamente, la educación, necesaria para la aceptación del producto por parte del consumidor para generar el compromiso de las personas. Francisca Espinoza explica que “si uno no logra comunicar la importancia que tiene, de que todo el mundo sepa que lo que tú estás haciendo, es beneficioso para ti y para toda la gente que te rodea. Si puedes lograr comunicar eso, la gente que pueda asimilarlo, en ese momento la gente se puede comprometer con tu idea”. Fiorella Migliore también opina que la concientización es un factor clave de éxito para la empresa Be Okay. De hecho, por ejemplo, la comida vegana es algo nuevo y todavía no se conoce bien los beneficios de una cocina sin productos animales sobre la salud y el medio ambiente y tampoco se sabe que tal cocina puede ser sabrosa. Otro aspecto clave de la empresa para poder cumplir con su misión es su capacidad a desarrollar alianzas. Eso le puede permitir acceder a recursos claves como infraestructuras, personas, financiamiento. Sofía Rubio explica que “a través de alianzas, como con el gobierno

que tenemos, nos da la posibilidad de acceder a espacios y personas nuevas [...]”. Para la cooperativa Ankün también, las alianzas con la Universidad Católica de Temuco les permite tener un espacio para reunirse con los productores, una persona gestora que les ayuda a acceder a financiamiento, comunicación, contactos, gestionar aspectos legales y administrativos, etc.

Las características del producto o del servicio de la empresa también son decisivas para poder cumplir con la misión social de la empresa. Según los emprendedores entrevistados, la propuesta tiene que ser única o por lo menos, original e innovadora. Cynthia Rodríguez considera que su propuesta única de modelo de negocio inclusivo, es la razón por la cual Empanacombi es tan exitoso, puesto que esta propuesta no existe en otras empresas, siendo necesaria y eficaz. Fiorella Migliore también afirma que “funciona porque ofrece algo diferente, ofrece algo positivo para las personas, más allá del sabor”.

Por fin, el emprendedor social tiene que tener algunas cualidades para que su empresa logre resolver un desafío social o medioambiental. Primero, hace falta que sea una persona perseverante. Es lo que nos afirmó Juan Almeida: “yo creo que el principal factor de éxito es la perseverancia”. El emprendedor también tiene que tener confianza en su producto. Gina Leonelli explica: “yo pienso que la confianza que las personas han puesto en la cooperativa, es porque ellos creen en sus productos, en sus capacidades y yo creo que eso es lo que les ha motivado a seguir insistiendo, hasta lograr el objetivo”.

Todas esas características son factores claves de éxito para las empresas sociales. Sin embargo, padecen también varias dificultades y existen varios obstáculos específicos a este modelo que pueden ser factores limitantes a la hora de desarrollar sus actividades.

### **2.3.2. Barreras y dificultades**

Las empresas sociales tienen todavía desafíos particulares que no les permiten crecer como se debería, o como les gustaría que crezca.

La primera dificultad es la falta de financiamiento, ya que es un problema presente en casi todas las empresas sociales, debido a que es más difícil encontrar inversores, por ejemplo, porque la rentabilidad es a menudo menor que en un emprendimiento más tradicional (donde el objetivo primero es generar dinero) que ofrece y se enfoca sólo un retorno económico. También puede ser difícil para las empresas generar beneficios, y por lo tanto reinvertir el dinero que se ganó para desarrollar la actividad. Francisca Espinoza explica: “el desafío más grande que tengo ahora es un tema de presupuesto. Todo lo que se gasta se gana, pero no hay un margen. Al no tener un margen, siempre estamos en el tema de no poder comprar y de no poder pagar los costos antes de producir”.

Otra dificultad, es la gestión del personal. De hecho, puede resultar difícil para una empresa social que los empleados se comprometan con la misión social de la empresa. A veces, sólo están trabajando en la empresa para ganarse la vida y no les importa mucho la causa social por la que están trabajando. No se dan cuenta de la diferencia de la empresa en la cual trabajan y del impacto que tienen personalmente y como miembro de la empresa. Este hecho, lo vimos en Flor de Leche en Bolivia, donde la mayoría de los empleados sabían muy poco del modelo eco-social de la empresa en la que estaban trabajando. Eso es un problema, porque genera una rotación del personal muy importante, y también puede condenar a la empresa (si los empleados tienen contactos con los consumidores, por ejemplo, y que no saben explicar los beneficios sociales de la empresa). Fiorella Migliore se enfrentó a este problema, uno de los desafíos mayores del restaurante Be Okay siendo “el capital humano, la rotación del personal”. Explica que “eso es una dificultad, porque tenemos que renovar siempre y cuando tengas un producto que es un plato de comida de conciencia es como que toda la información que tiene el vendedor [...] tiene que estar capacitado. Uno de los motivos puede ser porque son jóvenes, y buscan un trabajo digamos para ganar dinero no más, y no están enamorados del trabajo”.

También existen barreras en términos comerciales. Lo más difícil para algunas empresas sociales es competir con empresas no sociales, emprendimientos “comunes”, que proponen un producto o servicio similar, pero sin beneficio alguno para la comunidad o el medioambiente. Eso significa que tienen costos menores y pueden vender a precios más bajos. Si los consumidores no conocen los beneficios sociales y/o medioambientales de la empresa social, o simplemente no les importa, eligen los productos más baratos. Para una empresa social, competir con esas empresas es un desafío. Por ejemplo, para vender el Merkén, la cooperativa Ankün tuvo que posicionar su producto como producto gourmet, y valorizar, a través de la comunicación y del marketing, el saber-hacer y la calidad del producto. Este posicionamiento permitió fijar un precio mayor y competir con las grandes empresas que producen Merkén de manera industrial, a un precio menor. Es también lo que señala Sofía Rubio: “cuesta mucho para competir con otros productos más o menos iguales, pero no responsables y conscientes, pero más baratos. Finalmente, el mayor desafío es empresarial, por el hecho de competir con otras empresas que no tienen esa carga”.

Para poder diferenciarse de los emprendimientos tradicionales, el tema del registro o de las certificaciones de calidad puede ser una solución. Sin embargo, esas certificaciones son muy difíciles de obtener para las empresas sociales, ya que existen muchas barreras políticas y administrativas. Sofía Rubio explica que obtener registros para productos de innovación es muy complicado: “es muy difícil obtener registro para productos de innovación [...], es difícil y caro. Todas esas cuestiones políticas nos ponen un poco al paro”. Las dificultades de obtener registro para Shiwi se pueden explicar por el tema financiero y administrativo. Pero esas dificultades también pueden explicarse por el hecho de que las actividades de las empresas sociales a veces no están bien formalizadas. Por ejemplo, un desafío importante de la cooperativa Ankün es obtener los

permisos sanitarios para poder comercializar. Sin embargo, los productores no tenían formalizado su actividad, y eso complicaba mucho el proceso de obtener los permisos sanitarios. Gina Leonelli explica que muy pocos pequeños productores formalizan la actividad comercial, porque si lo hacen pierden beneficios socio-económicos del estado.

La falta de apoyo por parte del gobierno es otra dificultad. Este modelo de empresa siendo nuevo, las ayudas gubernamentales de momento no son adaptadas. José Merlo cita la falta de apoyo al emprendedor por parte del gobierno y los impuestos gubernamentales demasiados altos como dificultades mayores para que Chakrita Lab pueda cumplir con su misión. Francisca Espinoza también afirma: “un desafío más grande es poder tener el apoyo gubernamental y financiamiento de parte de ellos para poder seguir con la misión de reciclar aceite”. La falta de inversiones del estado para desarrollar infraestructuras en los países también causa muchas dificultades para las empresas sociales. Traer productos locales del campo hasta las ciudades es a veces complicado y costoso por la falta de infraestructura. Es el caso para la empresa Be Okay en Paraguay y para Chakrita Lab en Ecuador, por ejemplo.

La situación macroeconómica puede añadir algunos obstáculos que tienen que padecer las empresas sociales, como la situación económica del país o la inestabilidad política. La corrupción puede ser otra barrera para la empresa social. Juan Almeida, por ejemplo tuvo que parar su actividad por culpa de la corrupción: “para nosotros realmente el desafío más grande no fue desarrollar los productos, sino tratar de trabajar contra la corrupción que existe en Ecuador”. El aumento de los precios de la materia prima es otro desafío que tienen que resolver algunas empresas sociales, como Clube Orgánico en Brasil, por ejemplo, que padece un notable aumento de los precios de las semillas orgánicas por culpa de la crisis. Esto es un problema más relevante para ese tipo de empresa que otro más clásico, ya que los precios de los productos orgánicos o veganos, por ejemplo son a menudo más altos que los otros productos tradicionales.

Todas esas dificultades pueden limitar el crecimiento y el desarrollo de la empresa. Existen soluciones para sobrepasar esos obstáculos: microcréditos para la falta de financiamiento, talleres y métodos de capacitación al emprendimiento social para los empleados, etc. Intentar solucionar esas dificultades es necesario para poder aumentar el impacto de la empresa.

### ***2.3.3. Incrementar el impacto***

A la pregunta de saber si la empresa social podría tener un impacto aún más grande, todos los emprendedores contestan que sí.

Tener un impacto más grande se concreta de manera distinta para cada empresa. Para algunas de ellas, significa replicar el modelo y expandirse (de manera nacional o internacional). Replicar el modelo de la

empresa Empanacombi en provincias de Perú sería, por ejemplo, la manera más eficiente de aumentar su impacto. Replicar el modelo de Reciclando Aceite en Perú y en Chile (además de Argentina) sería una forma de incrementar el impacto de la empresa. Según Gina Leonelli, dar a conocer el producto tradicional del Merkén en todo el mundo sería la manera de tener un impacto más grande para la Cooperativa Ankün. Para otras empresas, incrementar el impacto significaría cambiar las normas legales. Por ejemplo, para Reciclando Aceite, Francisca Espinoza explica: “nosotros podríamos llegar incluso a generar como una resolución dentro de esa misma ley, en donde también se considere como residuo nocivo el aceite generado por domicilios. Si llegamos a eso, es como que el problema está resuelto”. Por otras empresas, significa seguir en la misma línea, desarrollando su actividad. Por ejemplo, para Be Okay, Fiorella Migliore explica que incrementar el impacto significaría “mantener su estándar de calidad, ser consistente, perseverante, y enfocarse siempre en sus objetivos.”

Lo que necesitan las empresas sociales para incrementar el impacto también depende de cada una de ellas. La mayoría de las empresas necesitarían recursos financieros para tener un impacto más grande (para poder hacer las inversiones necesarias). Judith Romero explica que Microfarming necesitaría un soporte económico para realizar las actividades necesarias y lograr un impacto mayor (certificaciones, campañas publicitarias, etc.). Algunas empresas necesitarían más aliados: generar alianzas con actores estratégicos puede ayudar las empresas a aumentar su impacto social y/o medioambiental, ofreciéndoles recursos o apoyo práctico. Francisca Espinoza explica: “sé que si nosotros tendríamos ayuda gubernamental podríamos tener un impacto aún más grande.” A Gina Leonelli le gustaría encontrar “personas que nos puedan ayudar a desarrollar la imagen, videos, documentales, fiestas entorno al producto, etc.” Este hecho subraya otra vez la importancia de las redes de apoyo a emprendedores sociales.

Todos los emprendedores sociales creen en su proyecto y son comprometidos con su misión social. Si tienen dificultades para evaluar su impacto en el presente, es claro que ven el futuro de manera positiva, resolviendo desafíos con su empresa social, incrementando su impacto. Todos son convencidos del potencial de sus actividades.

Esa parte nos permitió hacer una serie de descubrimientos, y contestar a la pregunta de: ¿qué modelo de empresa social es pertinente en la resolución de los grandes desafíos agroalimentarios?. La síntesis de lo que descubrimos se presenta aquí abajo.

La empresa social no es verdaderamente un modelo de empresa innovador. De hecho, está basado en la utilización de lo mejor de los emprendimientos “comunes” y lo mejor de las ONGs para poder resolver un desafío social y/o medioambiental. Entonces es un poco como un ideal de empresa, que usa los métodos de gestión y los mismos recursos que una empresa común, pero con el objetivo de tener un impacto social y/o

medio ambiental positivo. Además, este modelo existe a través de casos concretos hace ya muchos años, mucho antes de que se intentó conceptualizar científicamente lo que es. Nos parece nuevo e innovador, porque muchos emprendedores se dieron cuenta de que su modelo de negocio, se podía calificar como empresa social mucho después de haber creado el emprendimiento. Lo que ha cambiado para ellos no es el objetivo social y medio ambiental de su emprendimiento, sino que ahora existen palabras adecuadas y nuevas para calificar este modelo. Por eso, muchos emprendedores sociales se consideran así, desde hace muy poco tiempo cuando entendieron el verdadero significado del mismo.

Se puede decir entonces, que la empresa social se diferencia de la empresa común básicamente por sus objetivos y prioridades. De hecho, la empresa social da más importancia a la realización de su misión social y/o medioambiental que la generación de beneficios. También da más importancia a la comunidad que al individuo. Sin embargo, los mecanismos empresariales y de negocio siguen siendo iguales. También la tendencia es que la empresa común se está volviendo cada vez más social. Entonces la empresa social no es realmente diferente de la empresa común, es mejor definir la empresa social como el ideal de la empresa común.

Los emprendedores sociales tienen características comunes a todos los emprendedores, ya que son los que impulsan la dinámica emprendedora. Pero, es importante subrayar que tienen también características específicas, que no suelen tener los emprendedores comunes, que les permiten realizar sus misiones de resolver un desafío social y/o medioambiental. Son personas conscientes, comprometidas y perseverantes. Tienen muy a menudo una historia de vida vinculada con la misión social de su empresa y eso hace más fuerte su motivación en conseguir su objetivo.

Las empresas sociales son capaces de desarrollar soluciones eficaces para resolver grandes desafíos alimenticios en América del Sur, como lo demuestran los ejemplos de empresas sociales que se desarrollaron en la tesis. Sin embargo, todavía es muy difícil medir el impacto social y/o medioambiental de la empresa. De hecho, parece que la medición y evaluación no es la prioridad de los emprendedores sociales, que se enfocan más en la correcta realización de sus objetivos sociales y/o medioambientales. También parece que la medición del impacto social de los proyectos es algo muy difícil de realizar. No solamente para los emprendedores sociales, sino también para todo el mundo, porque el impacto social es por definición algo muy difícil de cifrar (no se monetiza, impacta el bienestar y otras variables no medibles).

Las empresas sociales se enfrentan a muchas dificultades y obstáculos. Dichas dificultades pueden ser financieras, empresariales, o vinculadas con el contexto externo (gobierno, nivel económico del país, etc). Esas barreras limitan el desarrollo y el crecimiento de las empresas.

Las empresas sociales tienen mucho potencial y es cierto que el impacto puede ser aún más grande (replicando el modelo a nivel geográfico, desarrollando las actividades, etc.). Para lograr eso, sólo hace falta superar los obstáculos y barreras.

Esos descubrimientos no han corroborado las hipótesis que teníamos al iniciar la tesis. Analizando científicamente el tema, descubrimos elementos nuevos que nos permitieron comprobar o no las ideas que teníamos de las empresas sociales en cuanto a su eficiencia y sostenibilidad; sin embargo, nuestro trabajo no nos permitió contestar en todas las preguntas que teníamos al empezar.

No pudimos contestar por el hecho de que la empresa social es un modelo de empresa sostenible para la resolución de los desafíos agroalimentarios en América del Sur. Es muy difícil de demostrar la sostenibilidad de este modelo, ya que la literatura y el interés sobre este tipo de empresa es bastante nuevo y sobre todo porque la medición del impacto social y medio ambiental de las empresas sociales en este sector todavía no se ha hecho. Falta de tiempo y de experiencias de campo para sacar verdaderas conclusiones en cuanto a la eficacia del modelo en la resolución de desafíos tan precisos, como los del sector agroalimentario que hemos detallado a lo largo del trabajo. Por lo tanto, es muy difícil concluir en poco tiempo si la empresa social es sostenible.

Tampoco pudimos contestar en el hecho de que la empresa social es más sostenible que las ONGs en la resolución de los desafíos sociales y/o medioambientales. Para contestar esa pregunta, un análisis de la sostenibilidad de las soluciones de las ONGs hubiese sido necesario. Desgraciadamente, no tuvimos tiempo para estudiar eso.

## **CONCLUSIÓN**

Nuestro proyecto con emprendedores sociales del sector agroalimentario en 2015 nos hizo descubrir el ecosistema del emprendimiento social en este sub-continente. También nos hizo descubrir algunos grandes desafíos alimenticios que tiene la región. Con esta experiencia práctica, volvimos a Francia convencidas de que el emprendimiento social, era un modelo de empresa nuevo, eficiente y sostenible para resolver los grandes desafíos alimenticios de América del Sur. Sin embargo, no teníamos un conocimiento exhaustivo y detallado de los desafíos alimenticios en la región. Tampoco teníamos una visión objetiva y científica del emprendimiento social allí. Nuestra visión era muy subjetiva, vinculada con nuestra experiencia, con las empresas y los emprendedores que hemos encontrado, con sus visiones y propias experiencias. Analizar de manera más científica la pregunta de la eficiencia y sostenibilidad del modelo de empresa social en la resolución de los grandes desafíos agroalimentarios era entonces una manera de comprobar nuestras hipótesis.

A la pregunta de saber de qué manera el modelo de empresa social es relevante en la creación de soluciones innovadoras para solucionar los grandes desafíos agroalimentarios en América del Sur, pudimos concluir varias cosas.

Primero, concluimos que el modelo de empresa social no es innovador en sí mismo, porque combina herramientas y mecanismos ya existentes. De hecho, la empresa social usa los mismos métodos de gestión que cualquier empresa (empresa “común”), pero con el objetivo de tener un impacto social y/o medioambiental. Así que tiene los mismos objetivos que las ONGs, usando los mismos métodos que las empresas comunes para cumplirlos. El modelo de la empresa social no es innovador en sí mismo, sólo es una mezcla de las buenas prácticas de empresas comunes y ONGs; sin embargo, las soluciones que desarrollan las empresas sociales sí que son realmente innovadoras. Y eso permite resolver de manera eficiente los grandes desafíos agroalimentarios de América del Sur en el presente. La eficiencia de las soluciones implementadas se puede explicar por la personalidad y las motivaciones del emprendedor. De hecho, el emprendedor social tiene rasgos de personalidad específicos (es consciente de su entorno, muy comprometido y perseverante) e historias de vida atípicas que siempre explican su voluntad y motivación para solucionar problemas sociales y/o medioambientales. También pudimos ver que la cuestión de la medición del impacto social y/o medioambiental es bastante complicada, y muchos emprendedores todavía no lo miden o no saben cómo medirlo. Eso es un problema importante ya que nos impidió demostrar la eficiencia del modelo de empresa social a largo plazo. Por otra parte, el desarrollo y crecimiento de las empresas sociales es limitado hoy en día por muchas barreras y dificultades, que son financieras, administrativas, o legales. Para poder incrementar el impacto, es

imprescindible sobrepasar esos obstáculos. Este hecho reafirma la importancia de las redes de apoyo a este tipo de empresa. Si se consigue sobrepasar los obstáculos, es obvio que el impacto social y/o medioambiental de estas empresas puede ser inmenso.

Los supuestos básicos que hicimos al empezar la tesis no fueron todos comprobados con nuestro trabajo. De hecho, analizar de manera exhaustiva los desafíos alimenticios en la región y los estudios de expertos sobre el emprendimiento social nos hizo descubrir elementos nuevos, que no teníamos en mente al empezar este trabajo. Profundizando más las entrevistas con los emprendedores sociales, hicimos descubrimientos que no necesariamente nos permitieron comprobar nuestras hipótesis de partida.

Tampoco pudimos contestar en todas las preguntas que teníamos. De hecho, nos resultó bastante difícil probar de manera científica la sostenibilidad del modelo de la empresa social, dada la falta de tiempo para analizar la eficiencia del modelo a largo plazo. Las empresas sociales que analizamos solo tienen algunos años de existencia, y eso no es suficiente para poder comprobar que el modelo es sostenible. El problema de la medición del impacto social y/o medioambiental, también implica la dificultad de probar la sostenibilidad del modelo. Lo que sería interesante estudiar más a detalle entonces, sería la sostenibilidad de este modelo, quizás con metodología de trabajo específicas (proyecciones, por ejemplo) y sobre todo herramientas y metodologías para poder medir el impacto social y/o medioambiental de las empresas sociales. Tampoco pudimos afirmar que el modelo de la empresa social es más sostenible que lo de las ONGs. De hecho, nuestra metodología no incluía el análisis del modelo de las ONGs para poder hacer comparaciones pertinentes entre los dos tipos de modelos. Sin embargo, esa pregunta de saber si el modelo de la empresa social es más sostenible que el modelo de las ONGs, quizás no es muy oportuno de contestar. De hecho, lo importante era demostrar que la empresa social es una solución eficiente a los desafíos sociales y/o medioambientales. La empresa social es una solución más para resolver los grandes desafíos social y/o medioambientales de nuestra época. Considerando la urgencia de la situación, todas las soluciones se tienen que considerar, y no se tiene que abandonar unas para otras. Eso no es la prioridad hoy en día.

Aunque queda mucho trabajo de investigación por realizar sobre este tema, puesto que no pudimos ser exhaustivas, este trabajo fue muy interesante y beneficioso para nosotras. Nos permitió estudiar más en detalle una problemática que nos importaba mucho: el emprendimiento social. A la hora de elegir un trabajo, una empresa en la que trabajar, o una empresa que crear, estudiar este modelo de empresa es muy interesante. Si todas nuestras hipótesis no fueron corroboradas, al menos nos permitió entender mucho mejor este modelo. Esperamos también que este trabajo pueda ser de alguna utilidad para los emprendedores, y más especialmente los emprendedores sociales en América del Sur. En nuestro punto de vista, lo más importante ahora no es demostrar si es eficiente y sostenible en la resolución de los desafíos sino desarrollar y apoyar el movimiento del emprendimiento social en América del Sur.

De hecho, también pudimos darnos cuenta de la amplitud de los desafíos alimenticios en América del Sur. Queríamos dar un panorama general de los grandes desafíos alimenticios, así que todos los desafíos no están muy detallados en la tesis. Pero se puede entender la magnitud de los desafíos, y por lo tanto la urgencia de implementar soluciones para resolverlos. Que la empresa social sea la solución más eficiente o no, no es lo importante, puesto que lo sustancial es que es una solución. Y entonces hace falta tomarla y actuar.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## **1. ARTICULOS DE PRENSA**

<http://www.infobae.com/2013/10/17/1516791-onu-alerta-la-irreversible-expansion-urbana-america-latina>

<http://www.agriculturesnetwork.org/magazines/latin-america/27-3-sistemas-regionales-alimentos/cambios-en-los-regimenes-alimentarios-en-america-latina-y-riesgos-para-la-seguridad-alimentaria>

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/mcdonald-s-apuesta-latinoamerica-seguir-creciendo-70916>

## **2. ARTICULOS CIENTÍFICOS**

VERTRAETE, T., FAYOLLE, A (2005), *Paradigmes et entrepreneuriat, Revue de l'entrepreneuriat*, vol 4, numéro 1, 2005

BORNSTEIN, D. (1998), Changing the world on a shoestring, *The Atlantic Monthly* Vol. 281, n°1 p. 34-39, 1998

MCCLELLAND, D. (1987) Characteristics of Successful Entrepreneurs, *Journal of Creative Behaviour*, 21, p219-233, 1987

LECOQ, DEMIL, WARNIER V., « Le business model, un outil d'analyse stratégique. », *L'Expansion Management Review* 4/2006 (N° 123) , p. 96-109

MAGRETTA, J. (2002), « Why Business Models Matter », *Harvard Business Review*.

ALTER, K. (2006), Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships In *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Change*, édité par Alex Nicholls, Oxford University Press, p.205

## **3. TESIS Y LIBROS DE INVESTIGACIÓN**

MCTHENIA, E. L. (2015), Thesis « Food Security through School Gardens ».

GUIBERT, M. M. (2012). Les ressorts de la puissance alimentaire de l'Amérique latine. *Cahier Démeter*, (13).

RAGUET, C. (2013), cahier de recherche HEC "L'agroécologie, une voie de sortie hors de l'insécurité alimentaire ? Etudes d'initiatives en Bolivie dans la région des vallées inter-andines (Cochabamba) .

COSTER, M. (2003) Entrepreneur et entrepreneuriat, *Cadres et Entrepreneuriat, Mythes et réalités*, sobre la dirección de F. DANY, Les cahiers du GDR Cadres, Lyon, Acte de la Journée du 6 Juin 2002

SHANE, S., VENKATARAMAN, S. (2000), The promise of Entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*

BRUYAT, C. (1993), *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble

Thompson, J. L. (2004). The facets of the entrepreneur : identifying entrepreneurial potential. *Management Decision*, 42(2), 243-258.

LOPEZ DE TORO, C. (2014), Trabajo fin de Master, Universidad Complutense de Madrid, *Características de emprendimiento social de los jóvenes en estudios previos a los universitarios*.

BROSSARD J. (2010), *Le défi de l'entrepreneuriat social: comment construire un business model à la fois pérenne et créateur de valeur sociale?*, Mémoire de fin d'études: Majeure Entrepreneuriat, Rouen Business School: 2009-2010.

CHESBROUGH, H., y ROSEMBLOOM, R. S. (2002), « The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies », document de travail, Harvard Business School.

PACHE, A. (2008), Business Plan social, guide méthodologique, ESSEC Chaire Entrepreneuriat social.

LIEFFRING, C., y DUVAL-ARNOULD, F. (2011), *Le Social Business: Définition, Etat des lieux et Perspectives*, Mémoire de fin d'études, ESCP Europe: 2010-2011

NICOLÁS MARTÍNEZ, C., RUBIO BAÑÓN, A. M. (2012), *El emprendimiento social: una comparativa entre España y países sudamericanos*, Universidad de Murcia, Murcia, España.

#### **4. INFORMES**

BID, Global Harvest Initiative (2014), *“La próxima despensa global: como América Latina puede alimentar el mundo”*

FAO, FIDA, WFP (2013), *“El Estado de la Inseguridad Alimentaria en el Mundo”*

CEPAL, « estimaciones y proyecciones de poblaciones a largo plazo 1950 2100 »

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2012), *“El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación 2012, Invertir en la Agricultura para construir un futuro mejor”*.

SCHUTTER (de), O. (2011), informe “Agroecologie et le Droit à l’Alimentation”.

FAO (2009), *“Promesses et défis du secteur alimentaire informel dans les pays en développement”*.

FAO (2011), *“Global Food Losses and Food Waste- Extent, causes and prevention”*.

FAO (2013), *“Food Wastage Footprint: impacts on Natural Resources”*.

The Economist Intelligence Unit (2014), Special Report « Food loss and its intersection with food security”.

FAO (2015), Boletín “Pérdidas y Desperdicios de Alimentos en América Latina y el Caribe”.

LIOUVILLE, J. (2002). La fonction d'entrepreneur: Schumpeter revisité. *Actes du 2ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat «Entrepreneuriat et dynamique des sociétés» Bordeaux*

BID, II Cumbre Empresarial de las Américas, Impulsando al emprendedurismo. Innovación social empresaria.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2001), Ediciones Mundi-Prensa 2001, *INFORME SOBRE EL DESARROLLO HUMANO 2001. Poner el Adelanto tecnológico al servicio del desarrollo humano.*

TERJESEN, S., LEPOUTRE, J., JUSTO, R., BOSMA, N. (2009), 2009 Report on Social Entrepreneurship, Global Entrepreneurship Monitor.

Global Entrepreneurship Monitor (2011), *Global Entrepreneurship Monitor Caribbean 2011. Social Entrepreneurship in the Caribbean Region.*

Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del grupo BID (2012), *El fenómeno de las empresas B en América Latina, Redefiniendo el éxito empresarial.*

## 5. **LIBROS**

SUREMAIN, C. É. D., y KATZ, E. (2009). Introducción: Modelos alimentarios y recomposiciones sociales en América Latina. *Anthropology of food*, (S6).

GALEANO, E. (1971), « *Las venas abiertas de América Latina* »

KANTIS, H. (Ed.). (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*, BID.

DE PULLIDO, R. G. (2006). *Una sociedad emprendedora, uno de los pre-requisitos para lograr desarrollo humano sostenible*. Cuadernos Unimetanos, (8), 38-42.

YUNUS, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. PublicAffairs

YUNUS, M.(2010), *Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*, Public Affairs Books

## 6. **PÁGINAS WEB**

<https://www.makesense.org/>

<https://www.ashoka.org/>

<http://www.impacto.net/>

<http://www.uctemuco.cl/>

## **ANEXOS**

**Anexo 1:** Gráficos de los casos prácticos

**Anexo 2:** Tabla recapitulativa de las empresas sociales

**Anexo 3:** Cuestionario para las entrevistas a los emprendedores sociales

**Anexo 4:** Retranscripción de la entrevista con Sofía Rubio

**Anexo 5:** Retranscripción de la entrevista con Stanislas Gilles de Pelichy y Teresa Gilles de Pelichy

**Anexo 6:** Retranscripción de la entrevista con Francisca Espinoza

**Anexo 7:** Retranscripción de la entrevista con Juan Almeida

**Anexo 8:** Retranscripción de la entrevista con Edoardo Boorhem (contenido en inglés)

**Anexo 9:** Retranscripción de la entrevista con Fiorella Migliore

**Anexo 10:** Retranscripción de la entrevista con Gina Leonelli

**Anexo 11:** Retranscripción de la entrevista con José Merlo

**Anexo 12:** Notas de la entrevista con Cynthia Rodriguez y Carlos Sanchez

## Anexo 1: Gráficos de los casos prácticos

- Grafico 1: casos prácticos presentados de manera geográfica



- Grafico 2: Casos prácticos presentados en el ciclo alimentario



## Anexo 2: Tabla recapitulativa de las empresas sociales

Generalidad		La empresa	
Empresa	Etapas del ciclo de producción	Actividad	Beneficiarios?
CHAKRITA LAB	Agricultura	Venta e instalación unidades de cultivo para espacios limitados. Germinación plantas. Trabajos interdisciplinarios con empresas en la línea de responsabilidad social empresarial (RSE).	100 clientes.
COOPERATIVA ANKUN	Agricultura	Produce y comercializa productos tradicionales mapuche, respetando la calidad y el saber-hacer ancestral, fortaleciendo los vínculos entre los productores.	No sabe.
MICROFARMING / MI PRIMER HUERTO	Agricultura, Post-consumo	Desarrollar, producir y comercializar productos e insumos ecológicos para el agro y el ambiente. Producir y comercializar kits de huertos para niños.	25 empresas clientes.
BE OKAY	Consumo	Vende productos gastronómicos veganos.	25.000 personas que siguen la empresa en las redes sociales.
DOS MARGARITAS	Transformación	Produce barras de quinoa de manera justa.	15.000 niños, toda la industria alimenticia ecuatoriana
FLOR DE LECHE	Transformación	Transformación de productos lácteos (quesos madurados, frescos y yogures).	35 trabajadores, 180 productores, 70-80 suereros, los niños de la comunidad.
SHIWI	Transformación Distribución	Colecta y comercializa castañas de la selva peruana y capacita a los productores como a la población ciudadana interesada en comer de manera más responsable.	Directamente, 36 familias en el campo, 5 familias en la ciudad; indirectamente, toda la región.
CLUBE ORGANICO	Distribución	Distribución de productos orgánicos directamente de los productores a los consumidores ciudadanos.	2000 clientes y 30 productores.
EMPANA COMBI	Consumo	Vende empanadas producidas por personas discapacitadas en puntos de venta móviles.	No sabe.
KARU	Consumo	Produce y comercializa panes con insumos locales. Actividades de catering con productos paraguayos tradicionales.	
SALADORAMA	Consumo	Vende ensaladas (comida sana) para las personas pobres de Brasil a precios bajos para democratizar el acceso a la comida sana.	
RECICLANDO ACEITE	Post-Consumo	Colecte aceite usado, produce jabón con este aceite, da capacitaciones, y charlas para enseñar a la gente como reciclar el aceite y como hacer jabón.	Por mes, entre 40 y 100 personas directas. Unas 1000 de personas indirectamente.

### Anexo 3: Cuestionario para las entrevistas a los emprendedores sociales

#### Información previa:

Emprendedor (usted)	Empresa (su empresa)
Nombre: .....	Nombre: .....
Edad: .....	Fecha de creación: .....
Nacionalidad: .....	País de establecimiento: .....
Función/puesto en la empresa: .....	Nombre total de empleados: .....
.....	Estatuto jurídico: .....
	Misión (en una frase): .....
	.....
	Actividad(es) principal(es): .....
	.....

#### Primera parte: Los desafíos del sector alimentario en América del Sur

1. En su opinión, ¿cuáles son los desafíos agroalimentarios (incluyendo en la agricultura, la transformación de los productos, la distribución, el consumo de los alimentos, el reciclaje, etc.) más grandes en América del Sur?
2. ¿Y en su país?
3. ¿Qué desafío(s) quiere resolver su empresa?
4. ¿Encuentra usted algunos obstáculos para resolver este desafío?
5. ¿Además de su empresa, conoce usted otros actores (u organismos) que trabajan en la resolución de este(os) mismo(s) desafío(s)? ¿Quiénes son?
6. ¿Cuál es la relación de su empresa con los demás actores del ecosistema, competidores incluidos?

#### Segunda parte: El emprendedor

1. ¿Qué es un emprendedor para usted?
2. ¿Cuáles son las características principales de un emprendedor? (nombre las cinco principales calidades asociadas)
3. ¿Según usted, un emprendedor social se distingue de un emprendedor "clásico"? ¿Cómo? ¿Por qué?
4. ¿Según usted, cuáles son las principales características de un emprendedor social?
5. ¿Usted se considera como un emprendedor social?
6. ¿Cuáles han sido sus motivaciones para crear esa empresa?
7. Hoy en día, ¿cuáles son sus motivaciones para seguir en esta empresa?

8. ¿Cuál es su puesto en la empresa? ¿Cuál es su misión en la empresa?
9. ¿Cómo ve su futuro profesional?

### **Tercera parte: La empresa**

1. ¿Cómo califica su empresa? (de 5 palabras calificativas)
2. ¿Ha evolucionado la visión de su empresa en el tiempo?
3. ¿Qué es una empresa social para usted?
4. ¿Qué le gusta en este modelo?
5. ¿Considera usted su empresa como empresa social?
6. ¿Cuál es (son) la(s) actividad(es) principal(es) de su empresa?
7. ¿Quién es el público objetivo?
8. ¿Cuántas personas benefician del servicio/producto de la empresa?
9. ¿En relación con los demás actores del ecosistema, considera aportar algo más a los consumidores? (¿Cuál es su valor añadido?)
10. ¿Cuál es su modelo económico?
11. ¿Cuál es la estructura de sus costes?
12. ¿Cómo se organizan los recursos humanos en su empresa? (en el caso de que su empresa tenga más de dos empleados)
13. ¿Cuáles son los desafíos más importantes (dificultades) de la empresa a corto y largo plazo?

### **Cuarta parte: Los resultados / el impacto**

1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto y largo plazo?
2. En particular, ¿cuáles son los objetivos sociales y/o medioambientales de la empresa?
3. ¿Cómo lo mide? (indicadores claves)
4. ¿Ha logrado su(s) objetivo(s) de resolver un desafío agroalimentario?
5. En caso afirmativo, ¿Cuáles son los factores claves de éxito?
6. En caso negativo, ¿Cuál es la principal razón?
7. Según usted, ¿se podría tener un impacto aún más grande? ¿Cuál?
8. ¿Qué necesitaría para incrementar su impacto?
9. ¿Cómo ve usted el futuro de su empresa?

## Anexo 4: Retranscripción de la entrevista con Sofía Rubio

### Información previa:

<b>Emprendedor (usted)</b>	<b>Empresa (su empresa)</b>
<b>Nombre:</b> Sofía Rubio <b>Edad:</b> 29 años <b>Nacionalidad:</b> Peruana <b>Función/puesto en la empresa:</b> Fundadora de la empresa	<b>Nombre:</b> Shiwi <b>Fecha de creación:</b> mayo de 2011 <b>País de establecimiento:</b> Perú <b>Nombre total de empleados:</b> 2 empleados en planilla, 6 en administración, entre tiempo parcial y completo <b>Estatuto jurídico:</b> empresa de régimen especial, microempresa, sociedad anónima cerrada <b>Misión (en una frase):</b> Dar valor añadido a la castaña, punto de recolección silvestre en la amazonia peruana. Hacer conservación de bosque a través de una actividad de mercado de consumo de alimento, pero responsable. <b>Actividad(es) principal(es):</b> Colecta y comercializa castañas de la selva peruana y capacita a los productores como a la población ciudadana interesada en comer de manera más responsable.

### Primera parte: Los desafíos del sector alimentario en América del Sur

#### 1. En su opinión, ¿cuáles son los desafíos agroalimentarios (incluyendo en la agricultura, la transformación de los productos, la distribución, el consumo de los alimentos, el reciclaje, etc.) más grandes en América del Sur?

*“El campo (montana, selva, y mar) está perdiendo su población ya que hay mucha migración del campo hasta las ciudades, lo que genera abandono del campo y cambios de uso de la tierra (más urbana). Situación grave para la próxima generación en cuestión de seguridad alimentaria. También falta de interés en el campo y en la cadena del valor de los recursos. Falta de información por la mal información en los medios de comunicación de masa lo que provoca aún más una falta de interés.*

*Avanzando la cadena de valor, hay también cuestiones políticas ya que la clase política no se interesa y no se involucra en el campo así que no se enfocan en llevar recursos por allá (carreteras, infraestructuras, etc.) y mejorar las condiciones de vida y de manejo de las producciones.*

*En cuestiones de mercado, una vez que los alimentos están en el mercado en las ciudades, hay una brecha entre los conocimientos que la gente tiene de la localidad de los alimentos. Hay también mucha alienación en tema de alimentación y eso hace que indirectamente haya pérdidas en la diversidad de la oferta.”*

#### 2. ¿Y en su país?

*“Mismo.”*

#### 3. ¿Qué desafío(s) quiere resolver su empresa?

*“Los recolectores de nueces normales venden a empresas intermediarias que vendan la materia al mundo. Al hacer eso, se depende de los precios de la materia que son fijados, determinados por el mercado. El 90% de la materia se va a la exportación, lo que hace que los productores son muy dependientes del extranjero. De hecho, hay cada vez más menos control del precio de la materia, y eso es peligroso. El mejor ejemplo es la fiebre de la economía en 2009, o sea el precio ha bajado muchísimo, era al 25% de lo que hubiese tenido que ser y entonces era muy difícil para los productores seguir con sus actividades. Allí fue que decidimos hacer lo que hacemos, o sea dar valor añadido a la materia prima: que el valor sea mayor a la hora de venderlo, combinar el producto con otra materia (ejemplo una granola con otros productos) para amortizar las bajadas de precio de un insumo. O sea, hemos intentando poner de práctica varias técnicas para asegurar un precio estable a los productores.*

*Otra misión que tenemos es poner el producto en mercados locales. Por ejemplo, aquí en la selva tenemos una castaña que todo el mundo come, pero en Lima, en la capital, nadie la conoce, o se conoce muy poco. Lo que hemos hecho con este valor agregado es hacer conocer a la gente de la capital (que concentra la gran mayoría de la población del país) y en otros lados donde no es su fuerte. Entonces, intentamos ayudar los productores de la castaña de salir del espacio físico limitado en el que trabajaban y ayudar en este tema de los precios para asegurar que sea más o menos estable.”*

#### 4. ¿Encuentra usted algunos obstáculos para resolver este desafío?

*“A nivel de normas políticas porque tenemos las mismas reglas de juego que cualquier otra empresa del mercado. Por ejemplo, para cuestiones de inversión: por ejemplo, hemos inventando mantequilla de castaña, como toda otra mantequilla de almendras, pero no lo podemos llamar mantequilla porque no deriva del lácteo. Es muy difícil obtener registro para productos de innovación y es lo que hacemos. Es difícil Y caro obtener los diferentes registros que son necesarios para cada uno de los productos, aunque la diferencia entre dos es mínima. Todo esas cuestionas políticas nos pone un poco el paro.*

*También otra cosa es la cuestión de dinero, con las certificaciones orgánicas, por ejemplo. Es muy caro porque no es como una planta chiquita es todo un bosque y eso es caro. Así, al no tener la certificación, frena un poco la entrada al mercado.”*

#### 5. ¿Además de su empresa, conoce usted otros actores (u organismos) que trabajan en la resolución de este(os) mismo(s) desafío(s)? ¿Quiénes son?

*“Empresas grandes que tratan de entrar al mercado también, pero sobre todo para la exportación. También hay otras empresas que hacen lo mismo que nosotros con otra materia.*

*Se ha tenido que agrupar con las otras empresas grandes para hacer la parte política y legal para poder entrar a diferentes mercados, en particular de la exportación. A nivel chico, lo que se hace es contar con aliado del mercado que te permitan participar en ferias, tiendas particulares, aunque no tienes la certificación, sólo por conocerlos.”*

#### 6. ¿Cuál es la relación de su empresa con los demás actores del ecosistema, competidores incluidos?

*“En realidad, las relaciones son bastante frías y hay mucha competencia, pero justamente porque somos muchos jóvenes, porque cambian las cosas, por las nuevas formas de trabajar en el mundo ahora, excepto los grandes conflictos tradicionales de las grandes empresas, yo creo que intentamos acelerar alianzas de este tipo, poco a poco. No está hecho bien hasta ahora, pero lo intentamos hacer. Ahorita es todavía pelea, pero sí que hay alianzas con otros organismos de productos orgánicos, las bioferias, etc. y de alguna manera, aunque estamos competidores no entendemos, nos conocemos, hay intercambio, ayuda, y cada vez más.”*

### **Segunda parte: El emprendedor**

#### 1. ¿Qué es un emprendedor para usted?

*“Alguien que no respeta mucho las reglas tal vez, que ve un poco más allá, con otro ángulo y que toma la decisión de actuar.”*

#### 2. ¿Cuáles son las características principales de un emprendedor? (nombre las cinco principales calidades asociadas)

*“Saber fallar, ser capaz de consensuar con otros, que pueda aceptar que otro puede hacer una cosa mejor y por lo tanto aceptar de hacer alianzas, hacer cosa que le interesa.”*

#### 3. ¿Según usted, un emprendedor social se distingue de un emprendedor “clásico”? ¿Cómo? ¿Por qué?

*“Tal vez, se distingue con el objetivo social que tiene, eso lo hace también diferente, pero creo que va también por la coyuntura del mundo, o sea antes había un modelo clásico porque no estaba tan global e inclusivo porque la gente no tenía consciencia de la necesidad de acción en conjunto. Ya sabemos, tenemos los conocimientos, así que la consciencia de esos problemas ha evolucionado. Va todo con la época.*

*¿Y qué diferencia es? Es estar más grande que tu idea propia e individua, pensar en colectivo, etc.”*

#### 4. ¿Según usted, cuáles son las principales características de un emprendedor social?

*“Tomar en cuenta las consecuencias de las ideas nuevas que tienes, el impacto, hacia donde llegan los resultados y beneficios de tus ideas.”*

#### 5. ¿Usted se considera como un emprendedor social?

*“Bueno sí. Hace 5 años que hago eso y en cuanto a inversión de tiempo y de trabajo, me la he comprado, o sea he comprado el derecho de hacerlo. Sí, creo que sí. Pero un emprendimiento es una cosa que se crea y que puede funcionar o no funcionar entonces si ha funcionado, pero ha costado muchos trabajos y espero que va a seguir así.”*

## 6. ¿Cuáles han sido sus motivaciones para crear esa empresa?

*“La frustración que las cosas no funcione, o mejor dicho no funcione como yo creo que tendría que funcionar, que es diferente. He vivido en el campo, he viajado desde muy pequeña a la selva, así que lo he vivido muy de cerca, y también he vivido afuera así que entonces he visto como se ve en un lado y también el otro. Y como he visto que había mucha diferencia entre los dos, he visto la necesidad que esa diferencia se diga y también de crear un puente entre la gente que es totalmente insensible a la naturaleza, tiene cero consciencia de las consecuencias que tiene su comportamiento y todas sus problemáticas y los que entienden la naturaleza. Pero también ellos que no tienen consciencia de lo que se pasa a la exportación. Eso, ese contacto de las diferentes poblaciones.*

*Y claro el hecho de no estar contenta con cómo pasa o simplemente probar o plantear una hipótesis de que eso pueda hacer diferente, pero sin tener la pretensión de decir que es la mejor pero intentarlo.”*

## 7. Hoy en día, ¿cuáles son sus motivaciones para seguir en esta empresa?

*“He estudiado un poco después de empezar la empresa, he estudiado un poco de administración y todo eso, y yo creo que se necesita por lo menos 5 años para saber si lo que haces funciona o no. O por lo menos a partir del tercer año puedes saber si va a funcionar o no. Este año recién cumplimos 5 años, entonces estamos haciendo la raya a la suma para saber si ha funcionado o no. Entonces, me parece que ha funcionado, o por lo menos por alguno y creo que puede seguir funcionando. El equipo tiene nuevas ideas. Entonces, ya no estoy caminando sola, podemos decir que tengo más amigos así que parece que hay más gente que piensa en esta forma y esto me motiva.”*

## 8. ¿Cuál es su puesto en la empresa? ¿Cuál es su misión en la empresa?

*“Un poco de administración, un poco de proyectos. Justo estamos cambiando las responsabilidades. Voy a hacer un poco menos de administración de la empresa, lo voy a delegar en parte y yo me voy a dedicar más a proyectos, a hacer alianzas, a aplicar a fondos, de crecer las actividades.”*

## 9. ¿Cómo ve su futuro profesional?

*“¿También afuera de Shiwi?!”*

*Justo el plan B a Shiwi cuando empecé era de hacer una maestría, seguir en biología, etc. Pero pasé un tiempo, ya hay una estructura capaz y fuerte. Hacer una maestría en algo que me gusta, digamos comunicación ambiental por ejemplo que también podría ser útil a Shiwi y no sólo a Shiwi. Pero yo quiero seguir en Shiwi toda la vida, a lo mejor replicando. Justo ahora estamos replicando un proyecto que no sólo tiene que ver con castañas sino también con otros productos de áreas protegidas para hacer una red común a nivel nacional de los productos que vienen de áreas protegidas.*

*Yo quiero innovar y refrescar Shiwi y replicar este modelo a otras cadenas de valor, que creo que pueda funcionar. Estamos también haciendo turismo vinculado a los alimentos y las cadenas de valor.*

*Bueno me gustaría hacer muchas cosas, cerámica, bailar, aha, pero estoy súper contenta con Shiwi.”*

## **Tercera parte: La empresa**

### 1. ¿Cómo califica su empresa? (de 5 palabras calificativas)

*“Bacán, innovadora, alianzas, amor con la naturaleza, alternativo, como un enlace.”*

### 2. ¿Ha evolucionado la visión de su empresa en el tiempo?

*“Sí, mucho. Porque nació muy simple, muy puntual y creo que ha tomado forma esta acción puntual trabajando en los conceptos que poco a poco he ido conociendo mejor. No es que ha cambiado todo, pero todo eso de la innovación, de empresa B, del emprendimiento social, desarrollo sostenible, seguridad alimentaria, no tenía idea. Yo era bióloga, científica, tenía como intuición y ahora conozco, conozco los conceptos. Está muy bien, sí estaba, pero ahora hay palabras adaptadas a lo que hacemos, y se vende muy bien y la verdad es increíble. Sí estaba pensando así pero no conocía nada de todo eso. Era más una cuestión intuitiva. Así, que sí lo he trabajado, el modelo, las alianzas con las ONGs, el gobierno, y es muy interesante. Ahora que estoy haciendo lo del turismo y como estamos súper abiertos a las buenas ideas, sí que la misión está evolucionando, cambiando también. Pero no solo por mí, pero también por las personas que están conmigo.”*

### 3. ¿Qué es una empresa social para usted?

*“Una empresa que no tiene como primer objetivo de ganar dinero sino funcionar dentro del sistema, a favor de este sistema, o sea que funciona de manera positiva. No sé explicar mucho. Su primer objetivo es generar acciones, crear movimiento, incluso puede ser acciones malas... Para mí es una empresa que es un motor dentro del sistema, de la sociedad.*

*La misión de Shiwi desde que ha empezado era una misión de generar armonía entre las personas y la empresa.”*

#### **4. ¿Qué le gusta en este modelo?**

*“La forma de funcionar, que funcione viendo al otro, con recursos responsables, con personas felices, con alianzas, que en vez que sean competidores sean aliados, que se pueda replicar. Quiero que se dan cuenta que no sirve de se querer matar porque si no se dan la mano ninguno de los dos va a poder hacer nada. Ser empresa social es simplemente darse cuenta, estar consciente de eso, de que hay una aportación detrás de todo.”*

#### **5. ¿Considera usted su empresa como empresa social?**

*“Sí.”*

#### **6. ¿Cuál es (son) la(s) actividad(es) principal(es) de su empresa?**

*“Recolectar castañas de los pequeños productores y transformarlas en productos de valor agregado. Vendemos los productos hablando del tema en serio, porque lo que vende Shiwi es un concepto a través de un producto.*

*Ahora estamos viendo lo del turismo.*

*También estamos involucrado en lo de Slow Food.*

*Queremos ver también más el tema de la exportación, a nivel más grande, aunque ya hemos tenido algunas exportaciones, pero dispersas.*

*Estamos viendo como trabajar para tener más dinero lo que nos daría la posibilidad de trabajar más en el campo. Tenemos también un proyecto que es una alianza que hemos hecho con Conservamos por la Naturaleza que es una ONG que promueve la conservación privada. Ellos como son ONG pueden recibir fondos, nosotros no, entonces con los fondos que tienen estamos haciendo capacitación en el campo para mejorar los procesos de conservación y que más gente tenga áreas de conservación privada o comunidades, para que mejoren sus sistemas de producción para acceder a más mercados. Entonces trabajos en capacitación de productores.”*

#### **7. ¿Quién es el público objetivo?**

*“Todos, los urbanos conscientes o que quieren ser conscientes. Aportamos mucha información, así que gente que está interesada.”*

#### **8. ¿Cuántas personas benefician del servicio/producto de la empresa?**

*“Formamos parte de una asociación de recolectores con 35 familias de eso, pero no todos son involucrados todavía pero lo intentamos. Eso es nuestro impacto directo.*

*Indirectamente, el hecho de que Shiwi tenga éxitos con su propuesta hace que la región que produce esta castaña gana, llama la atención ahora en el mercado para este producto. Así que va a hacer que haya más propuesta de productos con valor agregado de esta región lleguen al mercado en las ciudades. Eso es una incidencia indirecta.*

*No sé tengo que trabajar mucho en la evaluación de nuestro impacto, pero si 35 familias directas, 1 otra familia en el campo, y otras 5 en la ciudad, son más o menos 50 familias directas. Indirectamente, me gustaría decir toda la región.”*

#### **9. ¿En relación con los demás actores del ecosistema, considera aportar algo más a los consumidores? (¿Cuál es su valor añadido?)**

*“Somos de procedencia de un área natural protegido, también nuestra forma de administración del recurso y todo el proceso ecológico y responsable. También tenemos un producto con menos intervención humana y hay bastante reflexiones a nivel del campo. También el precio que se le paga al productor, al recolector es mayor que con las grandes empresas, es justo, porque estamos realmente conectados a la persona. Somos conscientes.*

*También como es un producto con valor agregado genera más trabajo en la cadena, más ganancias a todos.”*

#### **10. ¿Cuál es su modelo económico?**

*“Vendemos los productos. Pagamos lo justo a cada uno de los insumos involucrados. Hacemos un margen de ganancias. Sin embargo, teniendo otros productos con la ONG, allí tenemos otros modelos de recursos y ganancias. El 50% de las ganancias va por la capacitación de los mismos productos y por lo tanto mejora las prácticas de campo. Y cada vez que tenemos ganancias se va a reinvertir por lo menos el 50% para la capacitación.”*

#### **11. ¿Cuál es la estructura de sus costes?**

*“Marginamos entre el 30% y el 15% dependiendo de los productos, del tamaño y de la rotación.”*

#### **12. ¿Cómo se organizan los recursos humanos en su empresa? (en el caso de que su empresa tenga más de dos empleados)**

*“Como somos poco es muy abierto. Todo se consensua, se hace consenso, hacemos feedbacks todo el tiempo, la comunicación está súper abierta entre las diferentes partes, eso ayuda mucho. Recién este año estamos intentando una organización mucho clara, pero es muy recién. Bueno, nuestra forma de ser es súper horizontal, abierta a propuestas.”*

#### **13. ¿Cuáles son los desafíos más importantes (dificultades) de la empresa a corto y largo plazo?**

*“Además de los desafíos políticos y legales, creo que el mayor desafío es tratar de hacer encajar todos esos conceptos de una manera interesante en un mundo donde no se valora siempre. Entonces, hay muchos esfuerzos de comunicación que hacer, y cuesta mucho para competir con otros productos más o menos iguales, pero no responsables y conscientes pero más barato. Finalmente, el mejor desafío es empresarial, de venta, de competir con otras empresas que no tienen esta carga. Que no es una carga, es un plus, pero hay muchos esfuerzos que hacer para valorizar este plus y este trabajo extra muchos no lo tienen. ¡Pero no lo vamos a dejar!! Pero como la competencia es tan abierta, es difícil porque no contamos con mucho dinero así que hay que ser creativos y optimizar todo el tiempo. A veces es frustrante porque no se consigue valorar este plus que intentamos dar.”*

### **Cuarta parte: Los resultados / el impacto**

#### **1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto y largo plazo?**

*“A corto plazo, esto de superar la parte de mercado, hacer que sea rentable, vendar cada mes más y que la estructura no se cae.*

*A largo plazo, mantener el concepto claro y difundirlo en la mayor cantidad de persona, sobre todo de cambio de hábito de consumo en las ciudades, a nivel nacional pero también mundial. Hacer una propuesta de mercado distinta. Estar dentro de esta movida, sé que no estamos solo para hacer un mercado más responsable, social, etc. Entonces trabajar para eso.”*

#### **2. En particular, ¿cuáles son los objetivos sociales y/o medioambientales de la empresa?**

*“En el campo, hacer lo más fuertes posibles los productores locales, capacitarlos para que sean independientes, que sean capaces de proponer mercados nuevos, etc. También trabajar con los jóvenes en estos temas y en el respeto de la naturaleza, como fuente de paz. Entonces, en este sentido, Shiwi quiere trabajar en educación ambiental a través de productos generados después, tipo arte por ejemplo.”*

#### **3. ¿Cómo lo mide? (indicadores claves)**

*“Todavía no lo medimos, tengo que trabajar en eso este año. Hemos tenido hace poco una reunión para trabajar en el reclutamiento de información. Hemos hecho también un video el año pasado de apreciación por los clientes que van a esas bioferias sobre las castañas, pero sabemos que es imparcial, súper cualitativo lo sé. Pero queremos trabajar este año en apreciación del público ciudadano. También tengo que hacer un poco de análisis sobre la región y los nuevos emprendimientos que se pueden encontrar en el sector de castaña.*

*Hemos tomado de base los principios de biocomercio y queremos plantear dentro de esos principios diferentes indicadores para ser alineados con todo eso.”*

#### **4. ¿Ha logrado su(s) objetivo(s) de resolver un desafío agroalimentario?**

*“Es difícil en tan poco tiempo saber y conocer la magnitud de éxito porque el objetivo es cambiar ámbitos de consumo, nuestras relaciones a la naturaleza, es enorme como objetivo. Entonces, veo que no es tan fácil. Además trabajamos con gente de mucha edad en la región... Sin embargo, sí a nivel de juventud hay cambios positivos. Así que todavía no hemos realmente logrado, pero hay ahora indicios.”*

**5. En caso afirmativo, ¿Cuáles son los factores claves de éxito?**

*“Recursos porque a través de alianzas, como con lo gobierno que tenemos, nos da la posibilidad de acceder a espacios y personas nuevos, eso lo tenemos, pero nos falta el dinero para ir más allá y más rápidamente.”*

**6. En caso negativo, ¿Cuál es la principal razón?**

*“Tiempo y dinero para poder trabajar más en el campo porque todo el tiempo y el dinero que tenemos ahora lo utilizamos para hacer funcionar los diferentes proyectos que tenemos, pero si nos enfocamos sólo en los productores no tendremos bastante dinero para funcionar así que tenemos que encontrar un equilibrio.*

*También la gente es muy mayor, entre sesenta y setenta de promedio, y la capacidad de cambio, de respuesta, de adaptación en esas personas es bastante limitada. Sin embargo, sí hemos visto más cambio en la población local consumidora. Parece mucho más consciente y/o mucho más abierta a todo eso.”*

**7. Según usted, ¿se podría tener un impacto aún más grande? ¿Cuál?**

*“Claro.”*

**8. ¿Qué necesitaría para incrementar su impacto?**

*“Aha ya te lo he dicho, dinero, recurso. Pero sí que ya hemos adquirido una red de aliados súper bacanes que nos ayuda mucho a incrementar nuestro impacto. Además ahora en Perú se activó mucho lo del emprendimiento, emprendimiento social, gastronomía, etc., así que ya existe una red de elementos súper activados, todos listos para ejecutar, tener un impacto. Y eso que te digo de las alianzas con gentes importantes con el gobierno y ONGs nos ayuda mucho.”*

**9. ¿Cómo ve usted el futuro de su empresa?**

*“Como un canal de comunicación, un elemento de enlace con el último consumidor de la cadena y los productores, un elemento que hace que este consumidor tome consciencia de la procedencia, de la fuente de los productos. Eso es Shiwi dentro de la forma que puede tomar, tener, seguir.”*

**Anexo 5: Retranscripción de la entrevista con Stanislas Gilles de Pelichy y Teresa Gilles de Pelichy**

**Información previa:**

<b>Emprendedor (usted)</b>	<b>Empresa (su empresa)</b>
<b>Nombre:</b> Stanislas Gilles <b>Edad:</b> 60 <b>Nacionalidad:</b> Belga - Boliviano	<b>Nombre:</b> Flor de Leche S.R.L. <b>Fecha de creación:</b> 2 de mayo de 1998 <b>País de establecimiento:</b> Bolivia

<p><b>Función/puesto en la empresa:</b> Propietario</p> <p><b>Nombre:</b> Teresa Gilles</p> <p><b>Edad:</b> 25</p> <p><b>Nacionalidad:</b> Boliviana</p> <p><b>Función/puesto en la empresa:</b> Jefe de nuevos proyectos</p>	<p><b>Nombre total de empleados:</b> 35</p> <p><b>Estatuto jurídico:</b> Sociedad de Responsabilidad Limitada</p> <p><b>Misión</b> (en una frase): "Organización productiva eco social, integralmente responsable y sostenible, que busca inspirar e interactuar a nivel local y nacional con énfasis en la educación para una mejor calidad de vida"</p> <p><b>Actividad(es) principal(es):</b> Transformación de productos lácteos (quesos madurados, frescos y yogures).</p>
---	---

### **Primera parte: Los desafíos del sector agroalimentario en América del Sur**

#### **1. En su opinión, ¿cuáles son los desafíos agroalimentarios (incluyendo en la agricultura, la transformación de los productos, la distribución, el consumo de los alimentos, el reciclaje, etc.) más grandes en América del Sur?**

Teresa: "Como mecanismo de combate contra problemas como el hambre o la desnutrición se busca en nuestros países fortalecer la seguridad alimentaria y en Bolivia en particular se busca seguridad con soberanía alimentaria. Este es un desafío bien amplio ya que en mi opinión, se contraponen a algunos de los principales objetivos económicos del país. En este sentido por ejemplo el actual gobierno apoya a los agro-negocios favoreciendo su crecimiento para aumentar las cifras de exportaciones, esto se contraponen con lo que por otro lado se plantea.

Un desafío importante entonces es lograr que lo que se escribió o lo que se plantea como un modelo de seguridad alimentaria con soberanía alimentaria tenga las posibilidades de desarrollarse por medio de políticas públicas y/o reglamentos que favorezcan la producción familiar, el consumo responsable y local. (Sobre este tema se puede consultar en: <http://www.sudamericarural.org/>)

El cómo producimos, cómo y qué consumimos es muy importante ya que un desafío muy grande para todos es también ver de qué manera se pueden mitigar los impactos negativos contra el cambio climático y esto a mi parecer tiene que ver directamente con nuestros hábitos de consumo. Lastimosamente esta preocupación no se ve a nivel de países con la seriedad que merece y son más bien desde organizaciones independientes, emprendimientos y otros que se están trabajando estos temas. Por esto sería importante para nuestros países que a través de políticas públicas se puedan favorecer estas iniciativas."

#### **2. ¿Y en su país?**

(1)

#### **3. ¿Qué desafío(s) quiere resolver su empresa?**

Teresa: "En FDL se busca trabajar un modelo de empresa productiva eco-social que desde su experiencia pueda ser un camino de aprendizaje para otros. Para que esto se realice esta actividad debe ser rentable y de las utilidades generadas poder reinvertir en temas en lo social, ecológico, humano fortaleciendo el desarrollo local.

FDL nació también con el objetivo de mostrar que hacer empresas con enfoque eco-social y sin necesariamente financiamiento de ONG's puede lograr impactos más duraderos."

#### **4. ¿Encuentra usted algunos obstáculos para resolver este desafío?**

Teresa: "El principal obstáculo a mi parecer es que es un modelo de empresa que legalmente no existe en nuestro país y por lo tanto no existe la comprensión de lo que implica en términos de transparencia, por ejemplo."

Stan: "A nivel local y también nacional, no veo realmente un movimiento activo. También hay el tema de incidencia política: la ministra de desarrollo productivo y de economía rural es muy buena gente y es muy interesada en todos esos proyectos que tenemos. Pero hay que como que nos falta tiempo para legitimar este tipo de emprendimiento. Para muchos, como la alcaldía de aquí, seguimos siendo unos sospechosos porque promulgamos una participación social, la transparencia, frente a la corrupción y eso es difícilmente aceptable por ellos, pero la ministra está de acuerdo con nosotros. Desgraciadamente, son los poderes locales que no nos dejan avanzar mucho. Entonces, ahora trabajamos con otros municipios más interesados. Aquí, en Achocalla, vamos a chicar la planta enfocarnos en lo artesanal y la parte un poco más semi industrial lo vamos a trasladar en El Alto.

Creo que también necesitaríamos más tiempo para agruparnos todos los emprendedores sociales de aquí para articularnos, apoyarnos, como lo habíamos empezado a hacer, para pensar, reflexionar juntos. Ahora estamos en un excelente camino creo porque estamos ganando amigos que nos ayuden voluntariamente para uno u otro tema y también estamos en una fase con menos

palabras y más acción yo creo. Con esa práctica hay mucha gente que está encantada con todos esos proyectos. Pero siempre necesitamos más tiempo para articular todo eso y hacer conocer nuestro trabajo. Vamos a cambiar todo lo que son las normas y todo y eso va a tomar tiempo también.”

**5. ¿Además de su empresa, conoce usted otros actores (u organismos) que trabajan en la resolución de este(os) mismo(s) desafío(s)? ¿Quiénes son?**

Teresa: “Sí, existen empresas que están también buscando un modelo de empresa social como El restaurante Armonía, Café Munaipata, Monte Sal entre otras. También está el círculo Achocalla que plantea propuestas de políticas públicas para empresas sociales.

<http://www.cafemunaipata.com/dialogo>

<http://www.circuloachocalla.org/>

<http://www.frutte.bo/quienes.php>

<http://www.montesal.com/>”

**6. ¿Cuál es la relación de su empresa con los demás actores del ecosistema, competidores incluidos?**

Teresa: “Como empresa productiva eco social lo que buscamos es mantener relaciones cercanas primero con nuestros proveedores y clientes, con nuestros competidores no buscamos competir, sino que tratamos de entablar una relación de complementariedad y de apoyarnos cada quien en sus fortalezas y debilidades. Esto lo hacemos tanto en temas de quesería como también nos relacionamos con organizaciones que están en lo educativo, cultural, comunicacional.”

Stan: “Desde el mes de junio de 2015, formamos parte de la asociación de organización de productos ecológicos nacional de Bolivia. Soy presidente del comité de vigilancia, pero estoy muy decepcionado por la falta de motivación de las personas involucradas. Muchas están aquí por interés, su interés es superficial, no es profundo”

**Segunda parte: el emprendedor**

**1. ¿Qué es un emprendedor para usted?**

Teresa: “Alguien que se plantea un sueño de desarrollar/construir/iniciar algo, creo que es importante que esto implique el beneficio no sólo de ésta persona misma sino de la gente u organizaciones con las que se irá relacionando lo que está iniciando.”

**2. ¿Cuáles son las características principales de un emprendedor? (nombre las cinco principales calidades asociadas)**

Teresa: “Trabajar por algo en lo que cree y además le gusta, consultar con sus contactos/amigos, tener los pies en la tierra, pero sin tener miedo de soñar, construcción de redes.”

**3. ¿Según usted, un emprendedor social se distingue de un emprendedor “clásico”? ¿Cómo? ¿Por qué?**

Teresa: “Yo creo que sí, ya que un emprendedor social mira más allá de su sólo beneficio involucra crear algo que esté en armonía y en relación con su entorno.”

**4. ¿Según usted, cuáles son las principales características de un emprendedor social?**

Teresa: “La capacidad de poder trabajar con la gente”

**5. ¿Usted se considera como un emprendedor social?**

Teresa: “Creo que estoy aprendiendo a serlo desde el trabajo que hacemos aquí.”

**6. ¿Cuáles han sido sus motivaciones para crear esa empresa?**

Stan: *“Después de 17 años de trabajo en la Cooperación Internacional, me he dado cuenta que el modelo asociativo de las ONGs no era el mejor para cambiar cosas. En tema agroalimentario en particular, me parecía que una empresa con un gran compromiso social y medioambiental podía ser mucho más eficaz.”*

### **7. Hoy en día, ¿cuáles son sus motivaciones para seguir en esta empresa?**

Teresa: *“Es un trabajo que me gusta y mi principal motivación es que desde este trabajo los alcances van más allá de solamente generación de beneficios, está el aprendizaje en diversos temas como ser una empresa que está en armonía con su entorno.”*

### **8. ¿Cuál es su puesto en la empresa? ¿Cuál es su misión en la empresa?**

Teresa: *“Soy Gerente de Nuevos proyectos, desde esta área buscamos relacionarnos con otras organizaciones para ir trabajando nuevos proyectos de colaboración, nuevos proyectos en productos y principalmente ahora el tema medio ambiente. Y la misión de esta área es: Desarrollamos, buscamos, experimentamos sistemas de tratamiento y re-uso de nuestras aguas residuales; seguir aprendiendo de nuestra convivencia y con la madre tierra, planteando una actitud y experiencia curativas.”*

### **9. ¿Cómo ve su futuro profesional?**

Teresa: *“Una vez estabilizado algunas responsabilidades sobre todo en el tema medio ambiente me gustaría apoyar a organizaciones que están iniciando el camino en lo de empresas sociales y porque no iniciar algún otro emprendimiento también como empresa eco-social.”*

## **Tercera parte: la empresa**

### **1. ¿Cómo califica su empresa? (de 5 palabras calificativas)**

x

### **2. ¿Ha evolucionado la visión de su empresa en el tiempo?**

Teresa: *“En un inicio se buscaba tener una producción más estable (mercado estable), ahora nuestra visión además de la producción de quesos es poder destacar como un modelo de empresa eco-social lo que es un desafío grande todavía.”*

### **3. ¿Qué es una empresa social para usted?**

Teresa: *“Una empresa que con su actividad desde el interior y hacia el exterior busca un desarrollo local. Trabaja de manera equilibrada el tema económico, ecológico ambiental y social.”*

### **4. ¿Qué le gusta en este modelo?**

Teresa: *“En el interior por ejemplo existe un proceso de toma de decisiones más horizontal y participativo, es una construcción en conjunto.”*

### **5. ¿Considera usted su empresa como empresa social?**

Teresa: *“Creo que FDL está caminando para ser una empresa social, en Bolivia no tenemos una definición al respecto. Pero por cómo se está trabajando considero que sí.”*

### **6. ¿Cuál es (son) la(s) actividad(es) principal(es) de su empresa?**

Teresa: *“La transformación de productos lácteos de manera artesanal, gourmet tratando de reducir los impactos medio ambientales y más bien entrar a lo que es una empresa curativa.”*

### **7. ¿Quién es el público objetivo?**

x

**8. ¿Cuántas personas benefician del servicio/producto de la empresa?**

Teresa: "35 trabajadores, 180 productores de leche, 70 – 80 suereros."

**9. ¿En relación con los demás actores del ecosistema, considera aportar algo más a los consumidores? (¿Cuál es su valor añadido?)**

Teresa: "Nuestros productos están elaborados de manera artesanal lo que le da a cada producto un carácter único pero además buscamos que nuestros productos estén elaborados de la manera más natural posible."

En el restaurante buscamos transformar y ofrecerle a los clientes productos nuestros y los que se producen aquí en Achocalla por nuestros vecinos."

**10. ¿Cuál es su modelo económico?**

Teresa: "Somos una empresa u organización "productiva eco-social" esta figura legalmente no está reconocida en Bolivia así que en éstos términos somos una S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada) sin embargo dentro de nuestros estatutos está especificado qué es para nosotros o en qué en marcamos como empresa productiva eco social. Trabajamos la transformación de la leche a los quesos y yogures y por esto somos productivos. El tema ECO hace referencia por un lado al tema económico que para nosotros quiere decir que tenemos que ser o lograr una sostenibilidad económica (debemos ser rentables), en lo social viene desde el interior en el cumplimiento de todas las obligaciones sociales formales pero también el proceso de toma de decisiones más horizontales (grupos de mejoramiento).

Otro tema importante en lo social es que esta empresa desde la generación de sus utilidades un porcentaje de al menos 50% debe ser destinado a la reinversión o inversión en proyectos en diversos temas que fomenten o fortalezcan el desarrollo local. Este es el modelo bajo es cuál estamos tratando de construir esta empresa."

**11. ¿Cuál es la estructura de sus costes?**

Teresa: "Para la mayoría de nuestros productos aproximadamente un 65% se va en materia prima e insumos, un 25% en mano de obra (valoramos el trabajo artesanal) y el 10% restante en otros gastos generales como comercialización y otros indirectos."

**12. ¿Cómo se organizan los recursos humanos en su empresa? (en el caso de que su empresa tenga más de dos empleados)**

Teresa: "Tenemos un encargado de recursos humanos que está a nivel de las gerencias que se hace cargo del tema sobre todo de las capacitaciones."

Tenemos una asamblea de socios, directorio, gerente general, gerente operativo, gerentes de área, responsables y ayudantes de producción y otras áreas."

Cada uno de los que trabaja en FDL pertenece a un grupo de mejoramiento, éstos grupos de mejoramiento se reúnen una vez por semana para compartir el trabajo y otros de la semana y desde sus experiencias ir tomando decisiones en la planificación para ir mejorando."

**13. ¿Cuáles son los desafíos más importantes (dificultades) de la empresa a corto y largo plazo?**

Stan: "En este momento tenemos dos desafíos principalmente. El primero es el tema medio ambiental, estamos trabajando con un tratamiento de aguas biológico (anaeróbico y aeróbico) el cuál requiere bastante tiempo de investigación y adaptación y muchas veces esto no es comprendido por nuestros vecinos y municipio quien exige que dejemos de generar algunas molestias."

El otro desafío tiene que ver con la calidad de nuestros productos hemos llegado a un nivel en el que nuestros productos son reconocidos por la calidad, pero tenemos que lograr estabilizar esta calidad y poder ofrecer los mejores productos posibles."

Más a largo plazo considero que un desafío importante será fidelizar a la gente que trabaja con nosotros en el modelo de una empresa productiva eco social y desde ésta experiencia poder difundirla."

**Cuarta parte: los resultados/el impacto**

**1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto y largo plazo?**

Stan: "La planta en El Alto lo que nos va a permitir relanzar y fomentar una economía más sostenible y también valorar una alimentación saludable y responsable. Con esta planta vamos a poder venir de nuevo en las escuelas con el desayuno y va a tocar muchísimos niños, miles de niños, y familias. También queremos crear una escuela de vida, o una universidad alternativa aquí en Achocalla. Estamos hablando con algunos vecinos para permitir a jóvenes y menos jóvenes a constituirse un leader con convicciones y conocimientos un poco más profundos. Son cosas que van madurando con el tiempo. Nosotros también hemos necesitado 17 años para llegar donde estamos."

Teresa: "Complementando la pregunta anterior, algo muy importante sería poder solucionar nuestras dificultades de operación y una vez que esto funcione el principal objetivo sería que como modelo de empresa desde el aprendizaje podamos difundir lo que se está trabajando."

## 2. En particular, ¿cuáles son los objetivos sociales y/o medioambientales de la empresa?

Teresa: "En lo social buscamos tener un balance social positivo (planteado en el mini libro del círculo Achocalla de empresas sociales), desde una buena y fuerte relación con nuestros proveedores, clientes, entorno e interior hasta el impacto por medio de proyectos que se puedan ir generando desde esta experiencia en temas como educación, cultura, fortalecimiento organizacional."

En el tema medio ambiental estamos tratando de no sólo mitigar nuestros impactos, sino que de iniciar un proceso de curación, esto primero será reduciendo al mínimo nuestros impactos y después por ejemplo a través de la educación ir difundiendo y construyendo con diferentes actores un proceso de curación de nuestra tierra (medio ambiente)."

## 3. ¿Cómo lo mide? (indicadores claves)

Teresa: "De momento los temas sociales están midiendo por el monto de inversiones en apoyo a proyectos sociales (organización de talleres con los productores de leche, ecológicos, educativos en el Municipio de Achocalla). En tema medio ambiental nuestro principal indicador es el tema de % de afluentes tratados por día, el objetivo es llegar a tratar de manera biológica el 100% de nuestra generación de efluentes."

Stan: "Estamos trabajando con un grupo de economistas y contables también creo que se han especializado en apoyar la gestión de organizaciones sociales productivas. Son otros amigos que te contaba. Les he implicado en todos esos nuevos proyectos, como lo de la planta de El Alto. Ellos ya han hecho un estudio sobre la gestión y se han puesto a trabajar en este tema de medidores de impacto social. Han desarrollado algunos, aunque no me han convencido todavía pero bueno. Creo que hemos conseguido ahora un proyecto de ProLeche, que está dentro de ProBolivia, de unos 30-35 mil dólares para poner todo más claro esta organización y gestión de los datos en este tema. Nos va a ayudar en medir todo. No me ha convencido todavía pero tampoco tengo otras respuestas que lo nos dan así que todavía no sé bien."

## 4. ¿Ha logrado su(s) objetivo(s) de resolver un desafío agroalimentario?

Stan: "Hace falta tiempo para ver el impacto que tenemos, pero se ve el impacto desde el punto educativo cultural. Se ve que la gente ha cambiado un poco de idea sobre lo que hacemos, hay más aceptación y lo de la planta de El Alto va a ayudar en eso creo. Es difícil de hacer esa medición de verdad."

Teresa: "Considero que lo importante de esta actividad es permitirle a pequeños productores de Achocalla continuar con sus actividades agropecuarias y por medio de la venta de la leche tienen un ingreso fijo que les permite seguir con una actividad agrícola o agropecuaria que muchas veces cuando todavía es a escala pequeña primero sirve para el autoconsumo lo que es un aporte importante en el tema agroalimentario. De lo contrario la migración hacía una vida más urbana de nuestros productores hubiera sido más veloz."

## 5. En caso afirmativo, ¿Cuáles son los factores claves de éxito?

x

## 6. En caso negativo, ¿Cuál es la principal razón?

x

## 7. Según usted, ¿se podría tener un impacto aún más grande? ¿Cuál?

Teresa: “Creo que los impactos más grandes se logran desde la experiencia misma. En este momento nos encontramos en construcción, pero con los avances al momento consideramos que los impactos para 16 años fueron importantes.”

**8. ¿Qué necesitaría para incrementar su impacto?**

Teresa: “Necesitamos solucionar nuestro tema medio ambiental, estabilizar la calidad y trabajar mucho con nuestra gente para que se vayan identificando con este proyecto.”

**9. ¿Cómo ve usted el futuro de su empresa?**

Teresa: “Como un espacio de aprendizaje para los que trabajan o tienen alguna relación con la empresa, para los visitantes y para todos los espacios educativos.”

**Anexo 6:** Retranscripción de la entrevista con Francisca Espinoza

**Información previa:**

<b>Emprendedor (usted)</b>	<b>Empresa (su empresa)</b>
<b>Nombre:</b> Francisca Espinoza	<b>Nombre:</b> Proyecto Reciclando Aceite – Bawi
<b>Edad:</b> 34	<b>Fecha de creación:</b> 2012
<b>Nacionalidad:</b> Chile	<b>País de establecimiento:</b> Argentina
<b>Función/puesto en la empresa:</b> Fundadora	<b>Nombre total de empleados:</b> Dos socias
	<b>Estatuto jurídico:</b> “Vamos a formar la asociación civil, la ONG. Bien allí empecé el trámite. Lo que si necesitamos como siete personas para poder

	<p><i>firmar por el tema de, hay que tener un presidente, un secretario, etc. Estoy buscando miembros que quieren sumarse a la comisión directiva de Reciclando Aceite. Pero de esta forma van las dos cosas de manera separada.</i></p> <p><b>Misión</b> (en una frase): <i>“Reciclando Aceite quiere ser un referente en materia a aceite vegetal usado y elaboración de jabón ecológico con fines sociales.”</i></p> <p><b>Actividad(es) principal(es):</b>  <i>“-Recolección de aceite,  -Producción de jabón con este aceite,  -Dar capacitaciones, charlas y talleres para enseñar a la gente como reciclar el aceite y como hacer jabón  Básicamente es reciclar, hacer jabón con este aceite y difundir la actividad a toda la comunidad”</i></p>
--	---

### Primera parte: Los desafíos del sector alimentario en América del Sur

**1. En su opinión, ¿cuáles son los desafíos agroalimentarios (incluyendo en la agricultura, la transformación de los productos, la distribución, el consumo de los alimentos, el reciclaje, etc.) más grandes en América del Sur?**

*“Desconozco la realidad de las otras regiones como para comparar América Latina con otras regiones, pero un desafío grande que existe con respecto a la agroalimentación es justamente el desecho. El desecho que se genera tanto del aceite, pero lo que encuentro más grave todavía es el desecho que se genera de comida que todavía es apta para consumo y que de cualquier forma igual se tira. Yo creo que el desafío es de encontrar como algún control que pueda disminuir la generación de este desecho sobre todo porque todavía es apta para consumo.”*

**2. ¿Y en su país?**

*“En Argentina lo mismo”*

**3. ¿Qué desafío(s) quiere resolver su empresa?**

*“La disminución de la contaminación que ejerce el aceite producto por .. del sistema de cañería.”*

**4. ¿Encuentra usted algunos obstáculos para resolver este desafío?**

*“Si. El mayor obstáculo es la poca cooperación que existe por parte de los gobiernos para poder ejercer un buen plan de reciclaje en la ciudad. Como que nosotros estamos completamente auto gestionados y hasta el día de hoy no encontramos una cooperación de parte del gobierno de la ciudad salvo que nos difunden de alguna forma los puntos de acopio porque ellos al no tener puntos de acopio algo le tienen que decir al ciudadano, donde va a dejarlo. Entonces sí que nos difunden, pero no hay ninguna actividad proactiva de parte del gobierno con respecto a nuestros puntos de acopio.”*

**5. ¿Además de su empresa, conoce usted otros actores (u organismos) que trabajan en la resolución de este(os) mismo(s) desafío(s)? ¿Quiénes son?**

*“Si. En términos industriales, el aceite usado se considera un residuo peligroso. Entonces los gastronómicos, los restaurantes estas cosas tienen por ley que entregar su aceite a trasportizados?. Autorizados y tiene como finalidad producir biocombustible. Entonces sí existe reciclaje de aceite, pero está abierto solamente a los gastronómicos. De allí si el gobierno tiene una ley y las empresas que recogen aceite son empresas privadas.”*

**6. ¿Cuál es la relación de su empresa con los demás actores del ecosistema, competidores incluidos?**

*“Si. Nosotros recibimos lo que llamamos donaciones de aceite por parte de los gastronómicos porque una de las formas de cómo se sostiene el proyecto es que nosotros vendemos el aceite que acopiamos, hay una parte que se va por la producción de jabón, pero tenemos mucho aceite también. Entonces la otra parte se va para la producción de biocombustible y eso se le vende a la planta de biocombustible el aceite. Entonces si tenemos convenios con restaurales”*

### Segunda parte: El emprendedor

**1. ¿Qué es un emprendedor para usted?**

*“Un emprendedor es una persona que tiene una idea y quiere llevarla a cabo y camina por eso.”*

**2. ¿Cuáles son las características principales de un emprendedor? (nombre las cinco principales calidades asociadas)**

*“Es un luchador, es un creativo, es un desafiante, es tenaz y creo que es feliz.”*

**3. ¿Según usted, un emprendedor social se distingue de un emprendedor “clásico”? ¿Cómo? ¿Por qué?**

*“Que un emprendedor social tiene como finalidad resolver un problema que beneficia a la comunidad. Un emprendedor “normal” que no tiene ese objetivo tiene más que nada con el objetivo de vivir de algo que le haga feliz y puede sustentarse con eso. El emprendedor social quiere ser feliz, pero ayudando los demás.”*

**4. ¿Según usted, cuáles son las principales características de un emprendedor social?**

*“Es una persona con mucha voluntad, tiene mucha empatía, es muy sensible, o sea que para resolver un problema social tiene que tener una grave sensibilidad, y bueno también tiene que ser un desafiante para poder resolver un problema social.”*

**5. ¿Usted se considera como un emprendedor social?**

*“Sí.”*

**6. ¿Cuáles han sido sus motivaciones para crear esa empresa?**

*“La necesidad de generar algo que es importante para el medioambiente y para la sociedad y que no existe. Y que la sociedad lo necesita, o sea como puedo resolver un problema a la sociedad. Eso fue como la gran motivación.”*

**7. Hoy en día, ¿cuáles son sus motivaciones para seguir en esta empresa?**

*“La principal siempre va a ser esa. Y lo que me motiva ahora es haber descubierto que existen tantas posibilidades para poder mejorar y llegar a este objetivo. En el camino se fueron abriendo muchas opciones para poder lograr esos objetivos. Así que me motiva saber que el proyecto tiene una potencia tal que puede llegar de distintas formas a su objetivo.”*

**8. ¿Cuál es su puesto en la empresa? ¿Cuál es su misión en la empresa?**

*“Dirigir el proyecto”*

**9. ¿Cómo ve su futuro profesional?**

*“Me gustaría que Reciclando Aceite genere programas de capacitación. Así que profesionalmente hablando me veo como gestora de programas educativos. Pero llevándolo a una herramienta laboral o sea que me gustaría llevar esto a una herramienta laboral e inserción laboral también.”*

### **Tercera parte: La empresa**

**1. ¿Cómo califica su empresa? (de 5 palabras calificativas)**

*“Mi proyecto es un proyecto con compromiso, social, sociable, es cooperativo, es integrador.”*

**2. ¿Ha evolucionado la visión de su empresa en el tiempo?**

*“Sí, puede ser que sí. Bueno no sé en realidad, a veces es como que me confundo un poco si es que siempre lo pensamos así y ahora lo estamos llevando a cabo o en realidad si fue como formando en el camino lo que estamos llevando a cabo ahora. Pero creo que siempre hay un poco de eso en realidad, hay como una forma de innovar un poco la idea que tenemos en un principio a la luz de la situación real, pero como algo drástico drástico drástico no. La visión del proyecto siempre ha sido la misma. Ahora estamos viendo de poder generar como asociación civil alianzas con el gobierno para poder tener financiamiento por parte de ellos. Pero creo que esa es una idea que siempre hemos tenido en realidad. Pero no teníamos la forma jurídica como para poder hacerlo.”*

**3. ¿Qué es una empresa social para usted?**

*“Pero no hablamos de eso ya?”*

**4. ¿Qué le gusta en este modelo?**

*“Bueno, la empresa social acá en Argentina es una idea. No es un concepto que existe acá, ese modelo acá no existe. Pero la idea de empresa social me gusta porque tiene un fin, el fin último no es el bolsillo de uno, el fin último es poder generar un cambio a nivel social. Y ese altruismo es como es lo que me motiva para poder generar este tipo de empresa. Es como más noble. Es más noble que una empresa tradicional porque la empresa social lo que hace es utilizar el capitalismo – que es lo que le hace daño a la gente – para un fin que, como que transforma esa corrupción del capitalismo en algo muy noble que es una ayuda social a la comunidad. Es una retribución, es como limpiar, es como un “greenwashing” del capitalismo.”*

**5. ¿Considera usted su empresa como empresa social?**

“Si.”

**6. ¿Cuál es (son) la(s) actividad(es) principal(es) de su empresa?**

Cf arriba

**7. ¿Quién es el público objetivo?**

“El proyecto tiene como público toda la comunidad. En término de rango es la gente que cocina básicamente. Con la gente que cocina y con la gente que tiene una preocupación con dónde tirar el residuo. Nosotros damos talleres a los niños, a gente de los jardines infantiles. Esos son niños que no cocinan, pero hay un impacto grande que genera un niño siempre que vuelve en casa que repite todo lo que aprende. Entonces de alguna forma también impacta a la madre o al padre en términos de la concientización. Entonces en realidad no tenemos un rango detallado ni un público específico.”

**8. ¿Cuántas personas benefician del servicio/producto de la empresa?**

“Directamente por mes se benefician unas cuarenta personas. Después esas personas podrían variar dependiendo si damos charlas de cuarenta a cien personas. Directas. Y después de beneficiar indirecto pueden llevar a ser no sé unas mil personas. Llamamos a beneficiados indirectos a las personas que se enteran de este beneficio por una de las personas que se benefició directamente porque le conto o una persona que leyó la página web porque estaba buscando otra cosa y le llevo y todo el alcance que puede tener por las redes sociales.”

**9. ¿En relación con los demás actores del ecosistema, considera aportar algo más a los consumidores? (¿Cuál es su valor añadido?)**

X

**10. ¿Cuál es su modelo económico?**

“Nosotros elaboramos jabón con aceite usado. Hoy en día tenemos un modelo que apunta más bien pequeños o minoristas en realidad. Pero la idea es poder abordar mercados minoristas, mercados mayoristas, que sean dietéticas, y sobre todo llevar el jabón a hotelería. Siempre ha sido la idea. Porque el hotelería es donde funcionaría perfectamente el modelo de sustentabilidad donde el casino o el restaurante del hotel genera el residuo y una forma de comprometerse con ese reciclaje utilizando jabones ecológicos que se hacen con ese residuo. La idea es poder llevar la venta de jabón a hasta ese lugar.”

**11. ¿Cuál es la estructura de sus costes?**

“Los costos para la elaboración de jabón son los insumos que en este caso serían la soda caustica, el aceite esencial, etc. Después es el equipamiento que se necesita que en este caso son estantería, ollas pequeñas, tiras de Ph, guantes de protección, etc. Y después lo mismo para los talleres también, necesita equipamiento de protección y los insumos también para poder dar la clase básicamente. Y bueno el alquiler del local.”

**12. ¿Cómo se organizan los recursos humanos en su empresa? (en el caso de que su empresa tenga más de dos empleados)**

“Vino mi socia de Perú. Estuvo viviendo acá desde noviembre y ahora se va este domingo. Así que con ella nos dividimos más o menos el trabajo. Yo estoy trabajando en Bawi y ella trabaja para Reciclando Aceite. Así que nos ordenamos con el tema del trabajo.”

**13. ¿Cuáles son los desafíos más importantes (dificultades) de la empresa a corto y largo plazo?**

“El desafío más grande que tengo ahora es un tema de presupuesto. Todo lo que se gasta se gana, pero no hay un margen. Al no tener un margen, siempre estamos en el tema de no poder comprar y de no poder pagar los costos antes de producir. Entonces una de las soluciones que estamos previendo ahora es de adquirir un microcrédito, que los microcréditos acá en Argentina hay un programa de nación que tiene un muy bajo tasa de interés. A largo plazo, lo mismo, la idea es poder generar una entrada de dinero que pueda tener este margen de ganancias sin tener que recurrir al microcrédito cada vez que querremos hacer una producción. Y después como objetivos generales también, un desafío más grande es poder tener el apoyo gubernamental y financiamiento de parte de ellos para poder seguir con la misión de reciclar aceite. Ahora el desafío es mas de financiamiento, pero en un futuro lo veo más con el tema de generar alianzas.”

**Cuarta parte: Los resultados / el impacto**

**1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto y largo plazo?**

X

**2. En particular, ¿cuáles son los objetivos sociales y/o medioambientales de la empresa?**

X

**3. ¿Cómo lo mide? (indicadores claves)**

*“Se mide por la cantidad de participantes a los talleres y también a la cantidad de cupo mensuales. Tenemos una cantidad de cupo de sesenta personas mensuales. También se mide a término medioambiental por la cantidad de aceite que se recicla, llevamos un registro de todo el aceite que nos van entregando entonces también vemos cual es la cantidad de aceite que se recicla por año. El año pasado fueron aproximadamente 5 toneladas de aceite que reciclamos de todo el 2015. El 2014 fueron alrededor de 4 toneladas. Eso genera también un alto impacto a nivel medioambiental porque ese aceite hubiera podido ir al agua. Después tenemos también la proporción de aceite por cantidad de agua.”*

**4. ¿Ha logrado su(s) objetivo(s) de resolver un desafío agroalimentario?**

x

**5. En caso afirmativo, ¿Cuáles son los factores claves de éxito?**

*“Yo creo que hay dos cosas. Una es la comunicación. Si uno no logra comunicar la importancia que tiene que todo el mundo sepa que lo que tú estás haciendo es algo beneficioso para ti y para toda la gente que te rodea. Si puedes lograr comunicar eso, la gente que pueda asimilarlo, en ese momento la gente se puede comprometer con tu idea. O sea el primer compromiso es tuyo y después que la gente sea capaz de hacer de esa importancia algo suyo para poder entregarte el aceite, comprarte los jabones, y poner puntos de acopio. Yo creo entonces que eso es clave: la comunicación y el compromiso de las personas.”*

**6. En caso negativo, ¿Cuál es la principal razón?**

x

**7. Según usted, ¿se podría tener un impacto aún más grande? ¿Cuál?**

*Si totalmente. No tengo cifras, pero sé que si nosotros tendríamos ayuda gubernamental podríamos tener un impacto aún más grande. Nosotros podríamos llegar incluso a generar como una resolución dentro de esa misma ley, en donde también se considere como residuo nocivo el aceite generado por domicilios. Si llegamos a eso es como que el problema está resuelto, básicamente.”*

**8. ¿Qué necesitaría para incrementar su impacto?**

x

**9. ¿Cómo ve usted el futuro de su empresa?**

*“El proyecto tiene mucho potencial, mucho mucho potencial. Todavía falta todo el programa de capacitación que no hemos logrado hacer porque no ha habido un compromiso de la contraparte para poder ejecutarlo así que espero que en algún momento se harán estos programas. Supongo que con la formalidad jurídica de asociación civil, vamos a poder llegar a mucho mas gobierno. La mayoría de los gobiernos trabajan más con ONG que con empresas. Entonces de esa forma generar más impacto y no solo en la capital en Buenos Aires sino también para poder ir a otras provincias y poder incluso replicar los proyectos, bueno mi socia lo está haciendo en Perú, y yo tengo ganas de poder hacerlo en Chile y poder replicar el proyecto como al menos en estos dos otros países de una forma más parecida al modelo que tenemos acá en Argentina. Así que veo que esto se puede expandir mucho más.”*

**Anexo 7: Retranscripción de la entrevista con Juan Almeida**

**Información previa:**

<b>Emprendedor (usted)</b>	<b>Empresa (su empresa)</b>
----------------------------	-----------------------------

<b>Nombre:</b> Juan Almeida	<b>Nombre:</b> Dos Margaritas
<b>Edad:</b> 35-40 anos	<b>Fecha de creación:</b> 2007 – legalmente diciembre del 2006
<b>Nacionalidad:</b> Ecuador	<b>País de establecimiento:</b> Ecuador, Quito
<b>Función/puesto en la empresa:</b> Fundador	<b>Nombre total de empleados:</b> 2 socios
	<b>Estatuto jurídico:</b>
	<b>Misión (en una frase):</b> “Desarrollar y comercializar productos sanos, deliciosos, que cambien la vida de las personas.”
	<b>Actividad(es) principal(es):</b> “Desarrollar y comercializar productos sanos y deliciosos. En este momento, tuvimos que parar la producción por causa de la corrupción. Estamos buscando inversión para poder empezar de nuevo.”

### **Primera parte: Los desafíos del sector alimentario en América del Sur**

#### **1. En su opinión, ¿cuáles son los desafíos agroalimentarios (incluyendo en la agricultura, la transformación de los productos, la distribución, el consumo de los alimentos, el reciclaje, etc.) más grandes en América del Sur?**

*“Para mí, una de las cosas más importante es que en América Latina, a ver sinceramente América Latina se diferencia bastante entre Brasil, Argentina y los demás países ¿no? Tenemos geografías diferentes, sociedades diferentes, entonces este problema que te voy a decir es más de la parte, no es de Argentina y Brasil, de la región andina que es la que a mí me interesa. El grave problema es que tenemos una mentalidad muy pequeña. Eso viene grave porque hubo mucha injusticia con la colonización, entonces las personas nativas de la región se sintieron muy agredidos y ahora están tratando de vengar esta agresión. Esto paso desde el siglo anterior y pidieron que se dividiera la tierra, que se quitara la tierra a los terratenientes, a los dueños de la tierra de grandes explotaciones y por hacer justicia entre comillas se dividieron la tierra y se hizo un minifundio. No hay malo del minifundio si es que trabajas con cooperativas, instituciones o compañías. Bolivia es el ejemplo positivo y Ecuador es el ejemplo negativo. Bolivia tiene miles de minifundios y Ecuador miles de minifundios. Pero Bolivia gracias a dios y gracias a la geografía tiene miles de minifundios de producción de quínoa y eso le permite ser fuerte en el mercado. En cambio, Ecuador solo producían quínoa los nativos que necesitaban comer porque no tenían comida. Entonces producían quínoa solo cinco minifundios. Entonces en el lapso de la venganza de los nativos se produjo una voltura de todos los productos, no solo de la quínoa. Entonces el grave problema en Ecuador es que no es competitivo en el mercado porque no se tiene un líder que agrupa a todos los minifundios.*

*Otro problema gravísimo es que hay mucha corrupción. Por ejemplo, en Ecuador el distribuidor que compra al agricultor le compra muy poco dinero, la mitad de lo que vale su producto, y es por ganar mucho dinero. Tenemos que ser súper transparente en la cadena de producción y en la cadena de distribución.*

*Primero es la falta de productividad por toda la historia, después la corrupción y el egoísmo en los negocios. Los ecuatorianos somos como los cangrejos. Les pones en la olla para cocinar y comer, pero hay un cangrejo que siempre trata de salir de la olla, pero los otros cangrejos les vuelve a meter en la olla para que muriera con ellos. No nos ayudamos, somos egoístas, creemos que tenemos el producto más espectacular del mundo porque producimos quínoa solo nosotros. Y en realidad también se produce en Bolivia, en Perú. Yo creo que eso existe en todo lado, pero yo he palpado en mi propio el egoísmo de países desarrollados pero la cosa es que si eres egoísta con tu propia comunidad, con la propia gente que produce contigo, no va a ser exitoso.”*

#### **2. ¿Y en su país?**

x

#### **3. ¿Qué desafío(s) quiere resolver su empresa?**

*“Yo creo que podemos resolver los tres desafíos porque gracias a dios desarrollamos dos productos que son bastante buenos y que traen bastante beneficio a las personas en su salud en el momento de diferirlos. Entonces, creo que si trabajamos con amor, con fe y con esperanza, podemos resolver los tres desafíos.”*

#### **4. ¿Encuentra usted algunos obstáculos para resolver este desafío?**

*“El principal obstáculo para nosotros porque en realidad desarrollar los productos, no es fácil porque todo es difícil, pero para nosotros fue como una iluminación, una bendición y trabajo duro, pero no nos cuesta mucho, en términos de plata y tiempo. Eso es lo interesante con empresas que empiezan: consiguen cosas difíciles con menor recursos. Eso son cosas que existen en todas partes del mundo, con start-ups que tratan de hacer cosas innovadoras. Entonces para nosotros realmente el desafío más grande no fue desarrollar los productos sino tratar de trabajar con la corrupción que existe en Ecuador. Y te voy a ser súper sincero, no solo en Ecuador sino también con algunos inversionistas que he conocido hasta ahora. Pero, gracias a dios, soy un hombre perseverante, y con la ayuda de dios, eso permite romper las barreras.”*

**5. ¿Además de su empresa, conoce usted otros actores (u organismos) que trabajan en la resolución de este(os) mismo(s) desafío(s)? ¿Quiénes son?**

*“El tema de la misión y de la visión es súper importante. Yo hago negocios para ganar plata, ser exitoso, a lo mejor algún día ser algún político, y eso no está mal si lo haces con amor y no con único objetivo de hacer plata. Yo creo que hay muchas empresas desde que nosotros iniciamos, yo te voy a contar, en 2003 había una empresa de barra de cereales que competía con todas las empresas extranjeras, y ahora sin exagerar hay 45 (¿) empresas ecuatorianas que hacen barras de cereales de todo tipo y que les va bien. Yo en realidad como hay poca información no sé cómo les ira. Yo sé que algunas empezaron con la corrupción de los gobiernos entonces no puedo opinar mucho. Nosotros fuimos los segundos que tuvieron la idea de hacer eso, con una visión completamente distinta de la primera. Entonces yo creo que la misión y la visión es súper importante para saber si hay otras empresas que van a resolver este tema. Lamentable no creo que haya otras empresas que hacen lo mismo que nosotros queremos hacer. Puede haber, pero yo no lo conozco.”*

**6. ¿Cuál es la relación de su empresa con los demás actores del ecosistema, competidores incluidos?**

*“En realidad, como son corruptos, no. Pero hay algunas nuevas que he tenido relación con personas que trabajan con ellos, les conozco de quienes son, pero no tengo relación de negocios. En realidad, yo si quisiera tenerlas pero aquí en Ecuador es súper difícil tener una relación de negocios porque todo el mundo es egoísta y cree que tiene lo mejor, hasta yo, yo creo que tengo lo mejor producto. Entonces si alguien se me acerca y le cuento mi historia le puedo ser súper abierto, pero no le cuento lo que estoy haciendo porque somos personas de países emergentes y te digo eso porque he oído que todas las personas de países emergentes son así. Entonces me gustaría, pero no tengo relaciones con estas personas.”*

**Segunda parte: El emprendedor**

**1. ¿Qué es un emprendedor para usted?**

*“Te voy a dar lo yo pienso, no lo que he oído en la industria. Un emprendedor es una persona, hombre o mujer, que no le tiene miedo al riesgo primero y segundo tiene una visión de algo diferente y quiere hacer algo diferente y tercero es una persona que no sabe lo que hace.”*

**2. ¿Cuáles son las características principales de un emprendedor? (nombre las cinco principales calidades asociadas)**

*“Tiene que ser visionario, tiene que ser honesto, tiene que trabajar muy duro, muy trabajador, tiene que tener una vida espiritual súper profunda, espiritual y tiene que ser bondadoso. Oye en vez de muy trabajador, tiene que aprender en todo momento. El emprendedor es un hombre que aprende, o una mujer que aprende, siempre.”*

**3. ¿Según usted, un emprendedor social se distingue de un emprendedor “clásico”? ¿Cómo? ¿Por qué?**

*“Ahora la tendencia es que todo el mundo va a ser un emprendedor social. Pero un emprendedor clásico tal vez es el que quiere tener mucho dinero y ser exitoso, y el emprendedor social es el que quiere cambiar el mundo. Pero ahora de lo que estoy oyendo la tendencia es que todo el mundo quiere cambiar el mundo, cada emprendedor debería cambiar el mundo, allí lo dejan el tema de lo exitoso y de la plata aparte.”*

**4. ¿Según usted, cuáles son las principales características de un emprendedor social?**

*“Yo creo que las que te dije son de un emprendedor social. La primera es que tiene que ser bondadoso y la otra es que tiene que ser honesto. Porque si no son esto no pueden ser emprendedor social.”*

**5. ¿Usted se considera como un emprendedor social?**

*“Dios decidió así, entonces sí.”*

**6. ¿Cuáles han sido sus motivaciones para crear esa empresa?**

*“La primera motivación fue, como siempre digo, al salir de la maestría, yo no tengo plata y soy pobre, pero al salir de la maestría, me vino la idea de que tenía que cambiar la región andina. Es súper loca la idea, pero empecé a tener lo que tenía que hacer. Eso fue mi primera luz.”*

**7. Hoy en día, ¿cuáles son sus motivaciones para seguir en esta empresa?**

*“Para vender mi negocio y conseguir la inversión que necesito, la primera motivación es cambiar el mundo y cambiar el sistema alimentario mundial. Y la segunda es cambiar la región andina.”*

**8. ¿Cuál es su puesto en la empresa? ¿Cuál es su misión en la empresa?**

x

**9. ¿Cómo ve su futuro profesional?**

*“Personalmente yo soy un hombre feliz porque estoy con dios. Entonces mi estado espiritual no le va a cambiar nada si la empresa logra ser parte de cambiar el sistema, yo voy a seguir siendo feliz. Pero yo creo que, gracias a dios, si lo vamos a lograr, ser parte del cambio, y voy a decir ser una persona financieramente exitosa y si dios quiere voy a vender la empresa después de cinco años que volvamos a producir. O si dios quiere voy a vender la empresa en la bolsa. Y creo que voy a quedarme un tiempo en la empresa o me retiraré y la empresa seguirá. Y voy a fundar otra. Tenemos ya la idea.”*

**Tercera parte: La empresa**

**1. ¿Cómo califica su empresa? (de 5 palabras calificativas)**

*“Es una empresa perseverante como lo soy yo, una empresa con potencial, gran potencial, una empresa flexible, una empresa honesta y es una empresa que va a cambiar el mundo. La empresa es como el fundador. Si le quitas al fundador es uy.”*

**2. ¿Ha evolucionado la visión de su empresa en el tiempo?**

*“Desde que empezamos la empresa, tenemos casi la misma visión y misión, solo que ha variado tal vez las palabras para ser más rápido, para ser más vendedora, pero es la misma sí.”*

**3. ¿Qué es una empresa social para usted?**

*“Una empresa social es una empresa transparente que trabaja con el objetivo de mejorar relaciones entre proveedores, empresas y mejorar el nivel de vida de todos los stakeholders o sea de toda la comunidad.”*

**4. ¿Qué le gusta en este modelo?**

*“A mí me gusta la empresa social porque tiene que ser una empresa honesta, transparente, eso me gusta.”*

**5. ¿Considera usted su empresa como empresa social?**

*“Yo creo que mi empresa es social pero la parte del por-profit es bien parecida a la de una empresa común. Te voy a ser súper sincero, la empresa social en general es súper difícil que sea sustentable porque tiene márgenes de ganancias súper bajos entonces, gracias a dios, nosotros tenemos márgenes de rentabilidad en realidad súper altos. Entonces eso les atrae a los inversionistas porque a ellos no les importa mucho la parte social. Entonces esa parte es la parte común con nuestra empresa pero la parte de honestidad y transparencia que quiere mejorar el nivel de vida de la comunidad es la otra parte social nuestra.”*

**6. ¿Cuál es (son) la(s) actividad(es) principal(es) de su empresa?**

x

**7. ¿Quién es el público objetivo?**

*“Las personas con mala nutrición. O las personas que quieren nutrirse bien.”*

**8. ¿Cuántas personas benefician del servicio/producto de la empresa?**

*“Cuando nosotros producimos y entregamos para el gobierno de Ecuador, hicimos 18000 toneladas, entonces las 18000 toneladas eran como 15000 niños que comieron nuestras barras. Pero sinceramente yo creo que más beneficio a tenido la industria alimenticia del Ecuador, porque ahora hay muchas empresas que quieren hacer alimentos parecidos a los nuestros que ahora seguramente benefician a otros y que gracias a dios nosotros fuimos los que empezamos a hacerlo y los otros siguieron entonces eso es bueno que hay muchas empresas que hagan lo mismo que quieran hacer lo mismo es bueno. Entonces yo no creo que sea malo, yo lo que creo que es malo es tratar de hacer daño a las otras personas y copiarles. Si haces tu producto y haces un mejor producto que el mío es bendición ojalá que sea mejor. Pero muy pocas personas hacen eso por el tema del egoísmo.”*

**9. ¿En relación con los demás actores del ecosistema, considera aportar algo más a los consumidores? (¿Cuál es su valor añadido?)**

*“Yo creo que lo que vamos a darles es ser honestos y llevarles salud.”*

**10. ¿Cuál es su modelo económico?**

x

**11. ¿Cuál es la estructura de sus costes?**

x

**12. ¿Cómo se organizan los recursos humanos en su empresa? (en el caso de que su empresa tenga más de dos empleados)**

*“Mi socio, Álvaro, es el genio de los alimentos. Yo soy de negocios.”*

**13. ¿Cuáles son los desafíos más importantes (dificultades) de la empresa a corto y largo plazo?**

*“La corrupción en todas las partes de la cadena del sector alimenticio mundial es la principal barrera. Y hay otras barreras comerciales, hay barreras de los consumidores, que es difícil que adopten productos saludables porque no les gusta y no sabe que le va a hacer bien a su salud. Entonces, hay este tipo de barrera, pero lo más grande es la corrupción. Pero te soy súper sincero, la barrera del consumidor es súper fuerte pero viene de lo de la corrupción de las empresas de la industria. Una barrera que es súper difícil de superar es el comportamiento del consumidor.”*

**Cuarta parte: Los resultados / el impacto**

**1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto y largo plazo?**

x

**2. En particular, ¿cuáles son los objetivos sociales y/o medioambientales de la empresa?**

x

**3. ¿Cómo lo mide? (indicadores claves)**

*“La malnutrición ahora en el mundo afecta a como dos billones de personas. Y cuesta a como 3.5 trillones de dólares. Entonces si la malnutrición podría bajar a un billón de personas sería espectacular. Trabajar a estos indicadores. Entonces, el indicador clave sería el número de personas que ha salido de la malnutrición.”*

**4. ¿Ha logrado su(s) objetivo(s) de resolver un desafío agroalimentario?**

*“Yo creo que para nada, o sea no. Pero ahora hay muchas empresas que invierten en quínoa, hay muchas haciendas que ahora producen quínoa desde que yo empecé la idea. Entonces, yo creo que sí, siendo súper humilde y sin haber hecho nada, yo creo que ha cambiado bastante Ecuador. Bolivia y Perú han cambiado más por sus propios emprendedores, empresarios, que siguen la tendencia de alimentar al mundo porque China necesita que todo el mundo produzca para que ellos coman. Y eso es positivo, pero.”*

**5. En caso afirmativo, ¿Cuáles son los factores claves de éxito?**

*“Yo creo que el principal factor de éxito es la perseverancia. Otra ha sido ser honestos y transparentes.”*

**6. En caso negativo, ¿Cuál es la principal razón?**

x

**7. Según usted, ¿se podría tener un impacto aún más grande? ¿Cuál?**

*“Claro. Con la bendición de dios que logremos vender la empresa en cinco años o hacer una EPO, creo que vamos a poder hacer mucho más cambios porque lamentablemente, pero es así, todo el mundo le gusta oír a una persona que ha sido exitosa. Entonces cuando eres exitoso puedes hacer mucho más cambios que cuando no has sido, no fuiste o no eres exitoso.”*

**8. ¿Qué necesitaría para incrementar su impacto?**

*“Ser exitosos. Desde el punto de vista financiero, lamentablemente. Y también desde el punto de vista de la cadena de valor, de los proveedores, tenemos que lograr que los proveedores abastecen a nuestra empresa para que nosotros podamos ser factor de cambio.”*

**9. ¿Cómo ve usted el futuro de su empresa?**

*“A corto plazo, tenemos que empezar a producir nuevamente. A mediano plazo, tenemos que lograr crecimiento elevados de ventas. Y a largo plazo, cambiar el mundo.”*

*“Yo creo que una de las causas por las que todavía tenemos oportunidades para ser exitosos implementando nuestra estrategia es que no hemos contados sino a muy pocas personas. Y en realidad es un milagro porque muchas personas están intentando hacer lo mismo que lo que nosotros estamos haciendo, pero con un enfoque diferente y con productos un poco parecidos pero no como los nuestros. Estamos en un momento en el que necesitamos guardar información para nosotros, y no divulgar al público. Es un poco*

como estrategia de negocio. Peter Tile (inversor Fb) dice que la mayoría de los negocios son exitosos porque tienen secretos. Ahora esto es un poco diferente de lo que se dice, de la nueva moda de compartir, de colaborar. Yo creo que es súper importante compartir y colaborar, pero cuando ya estas implementando tu negocio, tu estrategia. Antes de implementar la estrategia, no creo que sea muy inteligente compartir.”

**¿Le gustaría añadir algo más?**

“Si. Un mensaje importante es que se trabaje con amor, con bondad, y con visión de largo plazo. Eso es súper importante.”

## **Anexo 8:** Retranscripción de la entrevista con Edoardo Boorhem (contenido en inglés)

### **Previous information:**

<b>Entrepreneur</b>	<b>Social business</b>
<b>Name:</b> Eduardo Boorhem <b>Age:</b> 30 <b>Nationality:</b> Brazilian	<b>Name:</b> Clube Organico <b>Creation date:</b> January 2014 in a Shell Incubator during 1-year-long program.

<p><b>Function in the business:</b> Co-funder, Marketing &amp; Communication Manager</p> <p><b>Background:</b> Advertising, communication &amp; marketing degree, have worked in television sector in Brazil and advertising agencies in Brazil and San Francisco. His partner is one of his closest old friend, He was an organic consumer before starting Clube Organico. The idea of Clube Organico started drinking a beer and talking about the difficulty to buy organic food in Rio because there wasn't so much organic food and it was very expensive. But it was one of the only sectors which kept growing during the crisis.</p>	<p><b>Country:</b> Brazil</p> <p><b>Number of employees:</b> 2 partners, 1 employee and 2 interns</p> <p><b>Legal status:</b> xx</p> <p><b>Mission (one phrase):</b> Get people together for a better food, connecting local communities to organic farmers.</p> <p><b>Main activities:</b> Selling shares to be a farmer's partner and delivering organic farmer bucket. Client become a partner, helping someone to have a better life, and receiving a weekly local vegetables and fruits bucket.</p>
--	--

### First part: Agriculture & food challenges in South America

#### 1. In your opinion, what are the main agricultural and food challenges (including agriculture, food transformation, distribution cycle, consumption, recycling, etc.) in South America?

*"Number 1 challenge is logistics, because we don't have roads and infrastructures in the Brazilian countryside. Actually, when we started we thought that we didn't have the products and then when we came to the farmers we saw that they were producing very good vegetables but they couldn't bring them to the city markets. They don't have money and resources to bring them to the cities, and governments don't help them with gas for example. Also in the city is very difficult. And for example we face daily problems in logistics.*

*Another challenge is the cultural aspect: we don't have qualified farmers, like in the US for example. Our farmers are poor, here they don't have a normal life. They are trying to survive, so they can do things well. Except these poor small farmer families, there are only big companies producing huge amount of fruits, goyaves for example, but also meat, pork, chicken. So, in Brazil, we know how to produce but we do it in the wrong side because we use a lot of pesticides, even forbidden pesticides.*

*The third problem I see, regarding my experience, in Brazil is that farmers are not qualified, well educated, they don't know how to make a business. They are just trying to copy to survive."*

#### 2. ¿And in your country more precisely?

Cf. before.

#### 3. What are the challenges you want to solve with your business?

*"Logistics problems and culture and interest about organic food. Moreover, we are facing the lack of knowledge about being a partner of a farmer, we have to educate people to this idea."*

#### 4. Do you face any obstacles in your way to solve these food challenges?

*"It's not really easy to sell our products. We are trying to educate people in the cities, to explain them that there is something more important than buying cheap food but that we have to respect the whole production cycle, that everybody should be fair paid, etc."*

#### 5. Besides your business, do you know any other institutions (or organizations) working on the solution of the same challenges? Who are they?

*"In the cultural aspect, some organizations are doing a great job because they are helping the farmers to bring their products to the cities, they are making easier to be a farmer, etc.*

*In the logistics, to be honest, I don't know. Maybe Cocolegal, they have a very good work in the logistic aspect in the city. They have more money also; it is easier for us but they are doing a great job. They used to be our mentor in this aspect."*

#### 6. How do you interact with them? How can you qualify the relationship/contacts you have with them (even if they are your competitors)?

*"No, we don't have any relationships with these organizations in the countryside. We use to go to visit the farmers in the countryside but no with other firms."*

### Second part: the entrepreneur

#### 1. In your opinion, what is an entrepreneur? How do you define him?

"Someone who makes it: "Just do it". You have to try, and you will learn something trying. It makes you a better person learning. I don't want necessarily to make money, and just want to make happen Clube Organico for example and if it gives me money I will be super happy but if not it's not a problem because I learned something from it."

**2. In your opinion, what are the main characteristics of an entrepreneur? (5 main characteristics)**

"Resilient, be able to listen and learn from it, work in group, proactive."

**3. In your opinion, do you think there are any differences between a "normal" entrepreneur and a social entrepreneur? Which ones?**

"I really don't like to make a difference between a "normal" entrepreneur and a "social entrepreneur" because I think that if you are working for the community, you are a social entrepreneur, and I think that most of the entrepreneurs are working for the community, to try to make a better world. Like when you create Uber for example you create a solution, it's not a social company but it has a social impact. People are making money from different way and we are trying to work for the community, and doing that you have a good impact."

All the guys, the entrepreneurs I interact with are trying to make something better for the community so I think this is the future."

**4. In your opinion, what are the main characteristics of social entrepreneur?**

"Like all the entrepreneur working to male a better society."

**5. Do you consider yourself a social entrepreneur?**

"I'm just an entrepreneur trying to make something better for the community, we are paying fair prices for farmers, we have open book, we are transparent, etc. I Think that is the idea of a social work."

**6. Why did you create this business? What were your motivations?**

"I used to be an organic food consumer but it was very hard to get organic food. Besides that, I was making a move in my career, I though it was the best moment to do something better not only for me but also for the community. When I put these two different aspects together, I though Clube Organico was the best option to move forward."

**7. Today, what are your current motivations to keep working on and developing this business?**

"There is still an idea that delivery of fresh organic food is not a fair price, that is impossible to do at a fair price. So this is my motivation, make it possible, without private capital. I want to increase the economic growth of the business but I really want to increase the impact of Clube Organico in the society."

**8. Can you describe your function in the firm? And your mission?**

"I'm a cofounder, I'm doing a little bit of everything, we have a have an eye on everything but with my cofounder Victor we split some tasks. He is in charge of the operational part and the finance and I'm focusing on the communication, marketing, sales, and also partnerships (B2B partnership for example)."

**9. How do you feel about your professional future?**

"Now, what I can say that I'm hopeful because I can do something which is changing my life and people life, I'm happy. But I'm also a little scared because of the economic crisis we are facing right now in Brazil, it's going very hard, and we are selling a product which is not a basic product, so I don't know what will be the impact of the crisis in our product. In the short term I'm more hopeful than scary bit in the long term I have this threat."

**Third part: the business**

**1. How do you qualify your business? (5 qualifiers)**

"Get people together for a better food."

**2. Do the mission of your business change over time?**

"Basically, "Get people together for a better food" is our mission. It can't never change, because it's the core concept of Clube Organico."

**3. In your opinion, what is a social business? How do you qualify it?**

x

**4. What do you like in this business model?**

x

**5. Do you think your firm is a social business?**

*"Yes, because of our mission and our activities, because we are trying to improve the society and how people can live together."*

**6. What are your business' main activities?**

*"We bring local organic food in the cities."*

**7. What is your target market?**

*"A & B classes because it is an expensive product. Especially women. People who have money."*

**8. How many people benefit from your service/product?**

*"We did some measure one month ago and we think that 2000 people were impacted last year. We had something like 400 to 500 subscriptions during last year and there are like 2 to 3 people by household. That is in the cities and in the countryside it is like 30 farmers."*

**9. Do you think you bring more value to the customer than the other players of the ecosystem? What is your unique value proposition?**

*"I don't know how to answer this question, sorry."*

**10. What is the business model of your firm?**

*"People pay for the year in monthly payment (around 270 reais) and there is also an entrance fee of 100 reais."*

**11. What is your costs structure of your business?**

*"The logistic is very expensive and after people are our main cost (we have to pay 5 salaries)."*

**12. What is the human resources organization in your business? (if you have more than 2 employees)**

*"I think we have more like a flat organization. Our interns are almost like partners, they work like us, they have the same responsibilities, etc."*

**13. What are the main challenges/difficulties your business is facing in the short-term? In the long-term?**

*"These days, our prices have to increase because it became more expensive to be a partner of the farmers so we have to communicate to our clients the price increase. It is because of what we learned in the past year but also because of the crisis which makes everything more expensive, like gas for example. Also seeds are more expensive for the farmers, because they are paying in dollars because we don't have organic seeds in Brazil."*

**Fourth part: result/impact**

**1. What are the goals of your business in the short-term? In the long-term?**

*"Our main goal is to expand in the city and other cities, in a kind of franchise way but it's not really a franchise. We have local entrepreneurs taking care of the local network between the partners, the farmers, the customers and using our back office structure (website, platform, logistics, etc.). This is the biggest challenge and goal we have this year, we think it's the best way to make Clube Organico growing fast, using the power of local people and their local food experience and we offer our experience and back office."*

**2. More precisely, what are the social and environmental goals of your business?**

*"Promoting organic food and democratize its access in the cities."*

**3. How do you measure it? What are the key performance indicators you are using?**

*"We don't really do it. Last month was the first time we did it to measure how many people we impacted during the last year. But we want to make the difference in this aspect in the field. So, when we have farmers we stop to sell their products to supermarkets to give us exclusivity is the biggest impact we can have. It's the best proof we have of our impact. Also the number of pesticides that are not used. We calculated something about 400 liters of non used pesticides. Also we calculated that we had 27 tons of food delivery last year."*

**4. Have you reached your goal to solve the food challenges you are after?**

*"Not even close. We are making improvements and changes for the logistic challenges for example we are using Uber to deliver food, it's the cheapest way to deliver. The only challenge which changed for us, that means which was a very big challenge last year but now it's just ok, it's the production one. Thanks to the farmers network will built, farmers can help each other if they have some troubles with their production and the client doesn't see the difference and farmers still have stable revenues."*

**5. If yes, what are your key success factors?**

*“Try and learn, testing and making mistakes and making changes as fast as you can. I think it’s the start up essentials we put in Clube Organico.”*

**6. If not, what is the main reason?**

x

**7. In your opinion, could you have a bigger social and/or environmental impact?**

*“Maybe if we had more money at the beginning, more private capital to invest maybe we could move faster.”*

**8. What would you need to increase your social and/or environmental impact?**

x

**9. How do you see your business future?**

*“I see Clube Organico as a platform where people can find easily local healthy organic food produced by local farmers. A place where people can connect with farmers and real food.”*

## **Anexo 9:** Retranscripción de la entrevista con Fiorella Migliore

### **Información previa:**

<b>Emprendedor (usted)</b>	<b>Empresa (su empresa)</b>
<b>Nombre:</b> Fiorella Migliore	<b>Nombre:</b> Be Okay

<p><b>Edad:</b> 27</p> <p><b>Nacionalidad:</b> Paraguaya e italiana</p> <p><b>Función/puesto en la empresa:</b> Deje Be Okay hace un mes más o menos Fundadora con mi socio, éramos dos personas</p>	<p><b>Fecha de creación:</b> diciembre del 2013</p> <p><b>País de establecimiento:</b> Paraguay</p> <p><b>Nombre total de empleados:</b> cuando yo salí, éramos aproximadamente treinta Dentro de un mes más o menos van a abrir un nuevo local en un shopping, en un mall muy grande. Y allí va haber siete días a la semana, casi todo el día, con un tráfico de 4000 personas al día más o menos en el shopping. Entonces es como va haber mucho mucho movimiento y seguro va haber más gente</p> <p><b>Estatuto jurídico:</b> sociedad anónima</p> <p><b>Misión (en una frase):</b> generar conciencia a través de la alimentación</p> <p><b>Actividad(es) principal(es):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de comida</li> <li>- Capacitaciones y talleres</li> <li>- Compartir información acerca de una vida más saludable, del impacto de la comida en la vida de la persona y en la vida del planeta también</li> </ul>
--	--

#### **Primera parte: Los desafíos del sector alimentario en América del Sur**

##### **1. En su opinión, ¿cuáles son los desafíos agroalimentarios (incluyendo en la agricultura, la transformación de los productos, la distribución, el consumo de los alimentos, el reciclaje, etc.) más grandes en América del Sur?**

*“Nosotros hablamos siempre de la parte de proveeduría, de los proveedores de alimentos. Esa es la parte que yo veo y eso es todavía un problema porque nosotros tratamos de vender productos orgánicos, en una plantación agroecológica. Entonces eso es un problema porque no hay muchas familias productoras, no hay empresas digamos bien serias y formales ya que tengan una distribución o una continuidad en sus pedidos. Entonces era un problema de proveeduría eso. Hasta que hoy día tengo entendido que de haber tenido las verduras orgánicas, las ganas de un empresario de vender orgánico puede estar allí pero el tema es el abastecimiento. Entonces eso es uno de los problemas. Los otros son más específicos, de un emprendimiento vegano, sin nada de origen animal, es algo bastante específico pero que hoy día puedo mencionar porque es una tendencia mundial, una conciencia un poco más trabajada. Y era un desafío también el tema de los ingredientes porque el mercado está como saturado de oferta de ingredientes de la comida tradicional y era un problema a la hora de tener que hacer cosas tipo como leche vegetal y cosas así. Al final es la oferta del mercado que está un poco floja. Yo creo que es todo un tema de una cadena de conciencia del pueblo o sea una conciencia de la gente que pide el producto para que los mercados puedan ofrecer y saciar esas necesidades.”*

##### **2. ¿Y en su país?**

*“Paraguay está muy contaminado en las plantaciones, con lo que es la soja transgénica y los agrotóxicos. Eso hace que a incluso productores que trabajan con orgánicos no pueden ofrecer productos orgánicos porque en la zona Paraguay está muy contaminado entonces ya reduce las zonas de producción ecológica. Esto siempre hablando de la parte orgánica.”*

##### **3. ¿Qué desafío(s) quiere resolver su empresa?**

*“Resolver me gusta eso. Dar fuente de trabajo a personas que quieran producir de manera más orgánica. Entonces ya se podría generar un vínculo más directo y asegurarles también la producción para que ellos puedan ofrecer al mercado. Hay varios desafíos, pero esta bueno enfocarse en uno.”*

##### **4. ¿Encuentra usted algunos obstáculos para resolver este desafío?**

*“Si. Una de ellas es la logística del traslado por ejemplo de los productos. Para un productor, traer del campo a la ciudad es un poco costoso. El problema de logística es la consecuencia de la falta de demanda, si venden más van a poder invertir en transporte, cosas así. Es un poco confuso, pero al mismo tiempo es como cerrar un ciclo, oferta, demanda, mercado. Otro desafío puede ser el capital humano, la rotación del personal en un restaurante gastronómico. Eso es algo que siempre pasa. Eso es una dificultad porque tenemos que renovar siempre y cuando tienes un producto que es un plato de comida de conciencia es como que toda la información que tiene el vendedor que en este caso es un personal hermoso que atiende los clientes, tiene que estar capacitado. Entonces eso es difícil. Uno de los motivos puede ser porque son jóvenes, y buscan un trabajo digamos para ganar dinero no más, y no están enamorados del trabajo. Después otra de las causas puede ser no sé, la facultad, el horario, que ellos tienen hijos,”*

**5. ¿Además de su empresa, conoce usted otros actores (u organismos) que trabajan en la resolución de este(os) mismo(s) desafío(s)? ¿Quiénes son?**

*“Si hay. Hay otras empresas también. Hay un chef que se llama Peter Stinger Después esta también otro chef. Ellos son de comida tradicional igual. Peter tiene una mezcla entre comida vegetariana y comida tradicional. Después también conozco a una empresa que vende panes, Ignacio Fontclara se llama, Karu se llama la empresa, y ellos también fomentan mucho el tema de los granos orgánicos, producción más sustentable. Y después esta también otro chef que es también comida tradicional y paraguaya más que nada que promueve mucho el orgánico. Y que no solamente es por una cuestión de salud, no solamente es una cuestión de sustentabilidad, sino que también es una cuestión de calidad de producto, de sabores. El orgánico es un valor agregado para sus productos.”*

**6. ¿Cuál es la relación de su empresa con los demás actores del ecosistema, competidores incluidos?**

*“Si. Karu por ejemplo es la panadería que provee los panes de Be Okay, los panes artesanales y cosas así. Y Peter Stinger fue un consultor para nosotros.”*

**Segunda parte: El emprendedor**

**1. ¿Qué es un emprendedor para usted?**

*“Un emprendedor es alguien que lleva a cabo una idea, y la hace posible, la hace una realidad.”*

**2. ¿Cuáles son las características principales de un emprendedor? (nombre las cinco principales calidades asociadas)**

*“Proactivo, organizado, disciplinado, perseverante, comunicativo, respetuoso, apasionado, receptivo (arte de escuchar).”*

**3. ¿Según usted, un emprendedor social se distingue de un emprendedor “clásico”? ¿Cómo? ¿Por qué?**

*“Yo creo que un emprendedor común para así decirlo está un poco más enfocado en el yo y el emprendedor social está más enfocado en el todos, en los otros.”*

**4. ¿Según usted, cuáles son las principales características de un emprendedor social?**

*“Yo creo que también serían los otros.”*

**5. ¿Usted se considera como un emprendedor social?**

*“Me considero social.”*

**6. ¿Cuáles han sido sus motivaciones para crear esa empresa?**

*“Qué lindo. Es una cosa de corazón. Compartir información con las personas para vivir mejor.”*

**7. Hoy en día, ¿han cambiado tus motivaciones?**

*“No. Ahora justamente acabo de abrir hace menos de un mes un blog, una página web donde estoy transmitiendo toda esa información a través del mundo digital.”*

**8. ¿Cuál es su puesto en la empresa? ¿Cuál es su misión en la empresa?**

x

**9. ¿Cómo ve su futuro profesional?**

*“Así, digital. Haciendo lo mismo pero compartiendo a través del mundo digital.”*

**Tercera parte: La empresa**

**1. ¿Cómo califica su empresa? (de 5 palabras calificativas)**

*“Tiene potencial, educador, líder del mercado, pionero, familiar (por dentro y por fuera) y comprensivo.”*

**2. ¿Ha evolucionado la visión de su empresa en el tiempo?**

*“Desde que abrimos, estábamos con la idea de que se expande, y eso lo está llevando a cabo mi socio. Entonces la visión está dentro de lo planeado.”*

**3. ¿Qué es una empresa social para usted?**

*“Una empresa que busca el bien común, más allá de sus propios beneficios.”*

**4. ¿Qué le gusta en este modelo?**

*“Me gusta que las personas se vayan sintiendo cada vez mejor. Y creo que cuando uno se siente bien, puede ayudar a que los demás se sienten bien. Es como generar un cambio individual para generar un cambio colectivo. Me gusto el efecto multiplicador positivo que tiene una empresa social.”*

**5. ¿Considera usted su empresa como empresa social?**

*“A nivel jurídico es una empresa común. Pero con los objetivos es una empresa con fines sociales. Tiene objetivos diferentes de una empresa común, no era el fin último ganar dinero sino que una empresa tiene que ganar dinero porque vivimos en un mundo que se mueva con dinero pero no es el fin único.”*

**6. ¿Cuál es (son) la(s) actividad(es) principal(es) de su empresa?**

x

**7. ¿Quién es el público objetivo?**

*“Todas las personas. Por el costo de los productos, hace falta que las personas tengan un nivel económico medio un poco para arriba, pero en realidad la información que compartimos era para todas las personas que tenían acceso a esa información, que tengan acceso a internet, de Paraguay en este caso específicamente porque es el mercado en el que manejemos, pero en el mundo también porque hay muchas personas que buscan esa información. Entonces un poco para todos.”*

**8. ¿Cuántas personas benefician del servicio/producto de la empresa?**

*“A través de las redes sociales por lo menos 25000 personas, que es el público que tiene hoy Be Okay en las redes sociales. Pero a través del restaurante, son menos. Porque van menos personas al restaurante. Pero yo creo que el beneficio social está más al internet, porque las personas se inspiran, reciben informaciones, etc.”*

**9. ¿En relación con los demás actores del ecosistema, considera aportar algo más a los consumidores? (¿Cuál es su valor añadido?)**

*“El valor agregado, aparte de la alimentación orgánica, es la salud de una persona, el respeto de los animales, y el cuidado al medio ambiente. Y no solo a través de la producción orgánica sino a través de una alimentación vegetariana.”*

**10. ¿Cuál es su modelo económico?**

*“La plata viene de inversiones de Juan, que era mi socio, y mías, de nuestros ahorros. Ahora se sostiene sola, gracias a las ganancias, de las ventas en el restaurante.”*

**11. ¿Cuál es la estructura de sus costes?**

*“Los costos fijos principalmente es el alquiler del lugar, después ya vienen todos los servicios públicos, después viene también el servicio de música, después viene también obviamente los sueldos, los salarios (más del 35% del dinero de Be Okay es para salarios), después los insumos para producir los alimentos. Marketing no tenemos, nunca gastamos un peso en marketing.”*

**12. ¿Cómo se organizan los recursos humanos en su empresa? (en el caso de que su empresa tenga más de dos empleados)**

*“Hasta cuando yo estaba, estaba en la parte financiera Juan Jose y yo estaba en la parte logística, o de operatividad digamos. También me encargaba de la comunicación. Después allí vienen auxiliares administrativos, el contador viene de una empresa contratada del exterior. Después en la parte operativa estábamos con encargados de atención al cliente, encargados de cocina y encargados de producción. Y después cada uno tiene sus subordinados.”*

**13. ¿Cuáles son los desafíos más importantes (dificultades) de la empresa a corto y largo plazo?**

*“Las dificultades son la inserción dentro de la mente del consumidor, ya que es un nicho hacer una alimentación tan diferente. Una persona que está acostumbrada a comer tradicional va a comer tradicional, nosotros somos como una opción diferente. Y eso es un desafío. Es un valor agregado pero también es un desafío ser diferente. Después tenemos el tema que te contaba de la rotación de personal. Y los costos elevados, los costos fijos elevados. Que eso no sería tan malo que tuviésemos una retribución o un ingreso mayor que ya sea por el aumento de clientes.”*

**Cuarta parte: Los resultados / el impacto**

**1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto y largo plazo?**

*“Expansión, generar conciencia, ofrecer alternativas para una mejor vida y ser el ejemplo. “*

**2. En particular, ¿cuáles son los objetivos sociales y/o medioambientales de la empresa?**

*“Generar conciencia e involucrar toda la información. Nuestros objetivos son mejorar la salud, proteger a los animales, ayudar al planeta, nosotros lo hacemos a través de los clientes, entonces al generar conciencia, el cliente es el quien genera el cambio.”*

Nosotros somos como un canal de información. Otro beneficio social que estamos buscando es ser una fuente de trabajo a personas, a familias campesinas y a familias que trabajan de manera más consciente.”

**3. ¿Cómo lo mide? (indicadores claves)**

“Las ventas y también el seguimiento en las redes sociales, pero eso ya es un canal directo para medir las respuestas. También medimos a través de las empresas que nos venden sus productos y a través de la cantidad.”

**4. ¿Ha logrado su(s) objetivo(s) de resolver un desafío agroalimentario?**

“No todos, no. Está en eso. La verdad es que si, está logrando, está empezando a lograr, igual no sé cuál es el límite, cual es el tope. No tengo una cifra de cuantos locales abrir, la expansión es tácita, el alcance es tácito porque no pusimos un límite, no pusimos un objetivo numérico. Pero es cierto, estamos logrando.”

**5. En caso afirmativo, ¿Cuáles son los factores claves de éxito?**

“Funciona porque ofrece algo diferente, ofrece algo positivo para las personas, más allá del sabor. Es una experiencia de conciencia, de concienciación, que acompaña el crecimiento de conciencia.”

**6. En caso negativo, ¿Cuál es la principal razón?**

x

**7. Según usted, ¿se podría tener un impacto aún más grande? ¿Cuál?**

x

**8. ¿Qué necesitaría para incrementar su impacto?**

“Mantener su estándar de calidad, ser consistente, perseverante, y enfocarse siempre en sus objetivos.”

**9. ¿Cómo ve usted el futuro de su empresa?**

“Lo veo positivo. Creo que para donde tenga que crecer, va a ser un crecimiento, no solo la parte económica sino el hecho de que existe en Be Okay ya un foco de despertar en muchos aspectos, en muchos puntos en cuanto a salud, en cuanto a ecología, etc. Entonces que exista un foco de irradiación de energía positiva o de conciencia o de información positiva que hoy en día está faltando en el mundo. Entonces creo que va a ser positivo.”

## Anexo 10: Retranscripción de la entrevista con Gina Leonelli

### Información previa:

Emprendedor (usted)	Empresa (su empresa)
<b>Nombre:</b> Gina Leonelli	<b>Nombre:</b> Cooperativa Ankün
<b>Edad:</b> < 50 anos	<b>Fecha de creación:</b> “en 2011 partimos como un trabajo más fuerte y en 2013 ya estamos conformado como cooperativa.”

<p><b>Nacionalidad:</b> Chilena-Italiana</p> <p><b>Función/puesto en la empresa:</b> coordinadora</p>	<p><b>País de establecimiento:</b> Chile</p> <p><b>Nombre total de empleados:</b> “en la cooperativa cuando se inició, se inició con 21 productores pero la cooperativa no ha incorporado nuevos socios. Lo que si se ha hecho es unirse la cooperativa a una red de productores o una asociación de productores de merkén, que se formalizaron también con el objetivo de presentar la solicitud al INAPI de denominación de origen el merkén. Primero se creó la cooperativa y luego la asociación de productores. Y la cooperativa no ha, de acuerdo con su estatuto, por el momento no ha incorporado nuevos socios.”</p> <p><b>Estatuto jurídico:</b> Cooperativa</p> <p><b>Misión (en una frase):</b> “Producir merkén con una calidad específica, un saber-hacer, asociado al origen. Poder hacer esa actividad sustentable, con sus propios recursos, con sus propios insumos, con su propio material genético, con su saber-hacer. Además que se valore ese producto.”</p> <p><b>Actividad(es) principal(es):</b>  “- Producir merkén  - Comercializarlo  - Fortalecer los vínculos entre los productores  - Proteger su producto</p>
---	--

*“Ahora conformamos una red de productores, tenemos un RUT y tenemos todas las autorizaciones legales. Y ya la señora Isabel tiene resolución sanitaria en su planta de proceso. Se envió también una producción de la señora Ginette a Holanda.”*

### **Primera parte: Los desafíos del sector alimentario en América del Sur**

**1. En su opinión, ¿cuáles son los desafíos agroalimentarios (incluyendo en la agricultura, la transformación de los productos, la distribución, el consumo de los alimentos, el reciclaje, etc.) más grandes en América del Sur?**

*“El primer desafío que yo veo muy importante, es el tema de la calidad del agua. Si no tenemos agua ni calidad del agua, no podemos producir nada. Y es la principal dificultad. Ustedes lo vieron donde la señora Ginette y también probablemente en otros productores. Conseguir un espacio que cumpla con los requisitos sanitarios es un tema importante.”*

**2. ¿Y en Chile más específicamente, hay desafíos propios del país?**

*“Si claro. De hecho, uno de los desafíos importante es que el ministerio de agricultura sea de agricultura y alimentación. Hay una brecha entre lo que es producir un alimento y no hay una preocupación por la calidad de ese alimento, ya sea desde el punto de vista nutricional ya sea desde el punto de vista de la calidad específica o de cualquier otro aspecto de la calidad.”*

**3. ¿Qué desafío(s) quiere resolver su empresa?**

*“Que los productos que ellos tienen que son productos locales puedan ser reconocidos en el mercado, valorizados, y que se diferencien. Que se diferencien de los otros productos industriales por ejemplo con mucho mas proceso. Conservar también los alimentos de la forma más natural posible.”*

**4. ¿Encuentra usted algunos obstáculos para resolver este desafío?**

*“Poder obtener los permisos sanitarios para producir. Los pequeños productores con los que ustedes conocieron y yo trabajo desde el punto de vista comercial tampoco ellos tienen formalizado el tema comercial. Entonces formalizar la actividad comercial. Es un mercado informal, muy pocos productores tienen boletas, facturas y los documentos formales para comercializar. Entonces es imposible poder hacerlo a futuro si no se trabaja también esa parte. Pero yo te comentaba que los permisos formales los agricultores pierden beneficios del estado, pierden apoyo del estado (subsídios, becas). Porque si formalizan la actividad comercial, inmediatamente pierden los beneficios socio-económicos que el estado les da porque así está la ley en Chile y eso es el problema de porque muchas familias de pequeños productores no formalizan la actividad. Y eso es un tema súper importante que hay que revisar porque por ejemplo si alguien tiene una pensión alimenticia y si aparece que tiene una iniciación de actividad, porque tiene un negocio o una actividad comercial, pierde esos beneficios inmediatamente. Eso explica en parte porque nadie quiere formalizar su actividad.”*

**5. ¿Además de su empresa, conoce usted otros actores (u organismos) que trabajan en la resolución de este(os) mismo(s) desafío(s)? ¿Quiénes son?**

*“Si hay actores, por ejemplo, el consejo agroecológico walmapu En donde es una mezcla entre actores públicos y privados, algunas personas que son del CONADI (Corporación nacional de desarrollo indígena), el INDAP (instituto nacional de desarrollo agropecuario). Pero yo siento que es difícil de poder influir a nivel de las políticas de gobierno para hacer un cambio porque esta las ganas, está la idea de impulsar, de apoyar, pero cuando tu llegas a desarrollar por ejemplo como te decía iniciación de actividad comercial, pierde beneficios. Entonces si no se modifica la ley, va a ser difícil. Pero claro que hay instituciones que tratan de apoyar, los programas de desarrollo territorial indígena, por ejemplo. Por otro lado, las universidades también lo tienen como desafío. Pero yo siento que de todos estos años que llevo trabajando con los productores, es difícil avanzar.”*

**6. ¿Cuál es la relación de su empresa con los demás actores del ecosistema, competidores incluidos?**

*“Los productores muchos de ellos pertenecen a programas del INDAP, del CONADI, de los PDTI.”*

**Segunda parte: El emprendedor**

**1. ¿Qué es un emprendedor para usted?**

*“Una persona que se atreve a desarrollar alguna actividad.”*

**2. ¿Cuáles son las características principales de un emprendedor? (nombre las cinco principales calidades asociadas)**

*“Que se tenga confianza, que crea en su emprendimiento, en su proyecto, que se informe, que sea una persona responsable, que sea perseverante, que luche por lo que quiere, que no al primer intento fallido no quiera continuar, que persiga la idea o el emprendimiento que quiere desarrollar, que sea proactivo y que no se canse de tocar puertas y que sea una persona honesta.”*

**3. ¿Según usted, un emprendedor social se distingue de un emprendedor “clásico”? ¿Cómo? ¿Por qué?**

*“Yo pienso que un emprendedor social quiere más su proyecto que otros.”*

**4. ¿Según usted, cuáles son las principales características de un emprendedor social?**

*“Yo creo que tiene que tener mucha fortaleza, para vencer los obstáculos. Me da la impresión a mí que cuesta mucho más que otro tipo de emprendedor que tiene más herramientas, más tecnologías, entonces pienso que va a tener muchas más dificultades entonces tiene que tener mucha más fortaleza, más fuerza, más energía, para llevar adelante su emprendimiento.”*

**5. ¿Usted se considera como un emprendedor social?**

*“Yo pienso que sí, más que de otro tipo de emprendedores, porque yo pienso que lo que hago y que lo que trato de hacer para mis estudiantes y para los productores, tratar de poder emprender y siento que estoy vinculada siempre a pequeños productores, personas que tienen desafíos desde el punto de vista social, bastante grande. Y siempre estoy tratando de impulsar, que puedan avanzar, en ese nivel de agricultor. Siempre me he vinculado a la agricultura familiar campesina. Entonces si yo me identifico como un emprendedor social.”*

**6. ¿Cuáles han sido sus motivaciones para crear esa empresa?**

*“Mis principales motivaciones yo creo que se generaron desde niña, yo me críe en un sector rural, rodeada de población mapuche, y tuve que caminar largas horas para llegar a la escuela, yo pude ver lo que significaba producir bajo condiciones de muy pocos insumos, muy pocos recursos, y yo veía en esos años que uno podía tener todo tipo de alimento en el campo sin necesidad de traer insumos externos. Y lo que a mí me motivo entonces a comenzar a trabajar con los pequeños productores fue justamente esa experiencia de vida. Y veo que hay tanta necesidad, y que los recursos están allí, que hay mucho material local, hay mucho material genético, hay mucha biodiversidad, mucha diversidad vegetal y animal, y que hacemos muy poco por tratar de valorizar eso. De unir las personas, con el territorio, con los productos.”*

**7. Hoy en día, ¿cuáles son sus motivaciones para seguir en esta empresa?**

*“Pienso que lo que me motiva es poder ver cómo, a pesar de que ha sido lento, como han ido avanzando. He visto como Isabel, de no tener prácticamente nada, hoy día tiene una sala de proceso, tiene resolución sanitaria, tiene iniciación de actividad, entonces cuando uno ve y comparte con ella charlas, seminarios, cinco años atrás ella decía que iba a exportar y hoy día lo está logrando. Eso es una tremenda motivación para demostrar que si se puede. Entonces, viendo el ejemplo de como se ha ido avanzando, ha sido lento, ha sido paso a paso, pero hay resultados.”*

**8. ¿Cuál es su puesto en la empresa? ¿Cuál es su misión en la empresa?**

*“Es como un acompañamiento, yo les acompaño, les ayudo, por ejemplo, si tienen un problema donde necesitan las competencias de un abogado, yo les consigo, a través digamos de mis colegas de trabajo, o las personas con las que me he vinculado, consigo los apoyos para que ellos vayan solucionando. Entonces lo que hago es apoyar sus requerimientos ya que en la universidad ellos*

cuentan con un espacio para poder reunirse. Entonces, como de acogida y de acompañamiento. En todo tipo de cosa, lo que sea. Ayudarles a hacer vínculos para poder comercializar, ayudarles en las gestiones para que puedan obtener sus resoluciones sanitarias, escribir de repente cartas de apoyo, que sean capacitados, les ayudo para traer expertos de otros lugares para que puedan comparar esas experiencias con lo de ello, etc. Eso es un rol más de acompañamiento porque no tenemos proyecto, no tenemos recursos que nos permitan hacer cosas como más formales. Siempre estamos postulando iniciativas, tratando de tener estudios, pero no podemos pensar que esa es la manera de sobrevivir, sino que yo dentro de lo que puedo hoy día ya estamos usando la tecnología. Antes no nos podíamos comunicar por teléfono porque los sectores a veces son difíciles, pero ahora por whatsapp ha sido muy fácil de estar interactuando.”

### **9. ¿Cómo ve su futuro profesional?**

“Yo lo veo positivo porque yo pienso que de aquí a cinco años creo que podríamos estar desarrollando en la universidad o en otros lugares, incorporando estos temas de la calidad específica de los alimentos asociados al origen, a las tradiciones, al saber-hacer, en algunos programas de doctorado de la universidad con otras personas de otras partes del mundo. De hecho, ya hemos tenido la posibilidad de que algunas productoras se fueron a Panamá para ver justamente como proteger sus productos. Así es que yo veo muy positivo lo que se podría lograr a futuro en mi ámbito laboral. Si nosotros logramos proteger el merken por ejemplo con una denominación de origen, sería el primer producto de una etnia o de un pueblo originario en Chile que tuviera este tipo de certificación. “En diez años voy a tener que jubilar. Pero mi futuro profesional personalmente pienso que a mí me llena de satisfacciones y siento que esto va a permanecer por mucho tiempo en mí. Cuando yo digo bueno mi futuro profesional, muchas personas me han dado su confianza y mi desafío es mantener esos vínculos, esta confianza nunca se rompa, y que se sigan abriendo más espacio para poder seguir trabajando en esa línea. Pienso que lo voy a poder seguir haciendo. Porque lo más importante para mí es hacer un trabajo responsable, serio y continuar con ese acompañamiento. No porque se terminó el proyecto, se termine la alianza o el vínculo. Ojalá que no siquiera existiera un proyecto. Solamente las ganas de las personas por querer avanzar. Hoy en día, trabajamos con otros dos productos de la agricultura familiar campesina, que son el puerro y el poroto verde, que son materias propias de las comunidades. Entonces yo pienso que vamos a poder seguir haciendo un trabajo o una línea de trabajo de lo que es la valorización del patrimonio, del huerto ancestral mapuche. Entonces lo veo positivo, en ningún caso lo veo negativo, y no por trabajar con pequeña agricultura, voy a pensar que en realidad no voy a poder publicar algunos artículos científicos, pienso que voy a publicar, pero voy a publicar más en el tema social. Apoyar con este tipo de investigación grupos de productores para que puedan desarrollar algunos tipos de alimentos.”

## **Tercera parte: La empresa**

### **1. ¿Cómo califica su empresa? (de 5 palabras calificativas)**

“La califico como una cooperativa emergente, nueva, es una cooperativa que le falta mucha cohesión entre los socios, tiene unos productos súper interesantes, y con una calidad también particular, un producto que es muy querido, no solo por el pueblo mapuche sino por toda la gente, yo siento que tiene productos muy distintos a otros alimentos, entonces me parece que es una cooperativa que tiene potencial (aunque le falta cohesión) y que algunas personas están empoderadas. Otras no. Otras esperan frutas rápido y eso no ha ocurrido todavía entonces se genera también de repente desmotivación o desinterés. Y le falta también mucho en capacitación, se conoce muy poco, de cómo es el funcionamiento de una cooperativa y se tiene malas experiencias igual de otras cooperativas que han fracasado entonces cuesta generar la confianza y Ankün yo diría que hay, de los 21 socios, unos 8 socios que efectivamente creen en la cooperativa. Y el resto son más bien pasivos.”

### **2. ¿Ha evolucionado la visión de su empresa en el tiempo?**

“Sí, mucho. De los socios activos por ejemplo ellos han ido evolucionando, se han ido capacitando, a nivel de distintas instancias, han ido tocando puertas, han ido aprendiendo de las propias experiencias de ir consultando, de ir avanzando, de ir participando. Han comenzado a presentar la cooperativa a otras instituciones, y pienso que cada vez se han ido fortaleciendo más. Y han comenzado a ser cada vez más autónomos.”

“Mi visión personal, pienso que ha cambiado, pero, no como uno quisiera. Porque de repente, frente a la adversidad, y también tenemos un tema de distancia, y de recursos, entonces, es difícil mantener la actividad como más permanente.”

### **3. ¿Qué es una empresa social para usted?**

“Una empresa que ayuda, que apoya a otras personas, no solamente desde el punto de vista económico, que crece, sino que también desde el punto de vista de la inserción, de la inserción en el trabajo, de la inserción de los niños en la escuela, de la inserción en general a la sociedad.”

### **4. ¿Qué le gusta en este modelo?**

“Me gusta cuando hay una preocupación por las personas, por cómo se siente y como está la otra persona. No solamente cuánto dinero gana, sino que como se siente la otra persona. Siempre me motiva pensar que otras personas se sienten feliz con lo que puedan hacer otros, o con lo que yo hago, me importa la felicidad de otras personas. Eso me hace feliz, eso me hace sentir bien. Tal

vez de repente, si ni siquiera se gana tanto en el negocio, pero si pude tener más amistad, mejor comunicación, un mejor entorno familiar, eso para mí es más importante muchas veces que el dinero que se pueda recibir.”

**5. ¿Considera usted su empresa como empresa social?**

“Pienso que si porque bueno todos sus socios tratan de aunar esfuerzos para conseguir las metas, y el hecho que se apoyen unos con otros, cada uno con sus capacidades.”

**6. ¿Cuál es (son) la(s) actividad(es) principal(es) de su empresa?**

x

**7. ¿Quién es el público objetivo?**

“La cooperativa lo que más suena es que su producto salga al mercado externo. La cooperativa piensa que sus mejores clientes están en otros mercados, en otros países. Entonces la mayoría de las personas está desarrollando su producto pensando en llevarlo a otros mercados.”

**8. ¿Cuántas personas benefician del servicio/producto de la empresa?**

“Cifras no te podría dar, pero en realidad Ankün ha distribuido su producto a distintos lugares y muchas veces ha sido más bien productos que han sido como muestras y no necesariamente ha significado un retorno económico. Pero es así como en realidad hay demanda por el producto, en otras partes del mundo que ya le conocen, por distintas vías, y yo pienso que por lo menos, hay cinco o seis países que se han hecho contactos comerciales y relaciones comerciales.”

**9. ¿En relación con los demás actores del ecosistema, considera aportar algo más a los consumidores? (¿Cuál es su valor añadido?)**

“Si pienso que la Cooperativa Ankün aporta algo más a todas estas instituciones. Pienso que en realidad han demostrado o han sido capaz de demostrar que con pocos recursos se puede también llegar al mercado con un producto que cumpla con todos los requisitos de calidad.”

**10. ¿Cuál es su modelo económico?**

“Ventas del producto”

**11. ¿Cuál es la estructura de sus costos?**

“El principal costo que en este momento tiene son los envases. Y ojalá se piensa tener un envase artesanal. Pero no se ha trabajado en ello todavía. El 50% del valor del producto está en el envase y la etiqueta.”

**12. ¿Cómo se organizan los recursos humanos en su empresa? (en el caso de que su empresa tenga más de dos empleados)**

“La cooperativa tiene un presidente, secretario, tesorero, tiene una directiva, y los otros asumen solamente el rol de socios. La cooperativa funciona sin un gerente: la presidenta tiene el rol de gerente, y tienen un organigrama de trabajo con una frecuencia de reuniones cada dos meses, y el resto de las comunicaciones es telefónica o via Skype. Y presencialmente la directiva es la que más se reúne, son como las socias más activas.”

**13. ¿Cuáles son los desafíos más importantes (dificultades) de la empresa a corto y largo plazo?**

x

**Cuarta parte: Los resultados / el impacto**

**1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto y largo plazo?**

“En el corto plazo es poder formalizar, que todos sus socios tengan una actividad formal (punto de vista sanitario y administrativo). De aquí a un año debería tener una planta central formalizada con todos los requisitos. Y en el largo plazo, poder tener entonces productos, alimentos mapuches con certificación de origen. No solamente merkén sino que otros productos.”

**2. En particular, ¿cuáles son los objetivos sociales y/o medioambientales de la empresa?**

“Su forma de producir es bajo practicas ancestrales. Entonces el punto de vista social es seguir desarrollando el manejo que ellos saben hacer, sin uso de agroquímicos, utilizando sus propios insumos y potenciando la calidad que tiene el producto del punto de vista del saber-hacer, de la historia que hay detrás de cada producto y acercando al consumidor a conocer cada etapa del proceso del desarrollo de los alimentos de la cooperativa. Que la cooperativa pueda mostrar al mundo cada etapa de su proceso y que cada etapa de este proceso es en forma prácticamente natural. Y que a futuro ojalá no dependa de ningún insumo externo.”

**3. ¿Cómo lo mide? (indicadores claves)**

“No”

**4. ¿Ha logrado su(s) objetivo(s) de resolver un desafío agroalimentario?**

*“Se ha avanzado pero no se ha logrado resolver muchos de ellos. Se ha avanzado.”*

**5. En caso afirmativo, ¿Cuáles son los factores claves de éxito?**

*“Yo pienso que por la confianza que las personas han puesto en la cooperativa yo pienso que ellas creen en sus productos, en sus capacidades y yo creo que eso es lo que les ha motivado a seguir insistiendo. Hasta lograr el objetivo.”*

**6. En caso negativo, ¿Cuál es la principal razón?**

x

**7. Según usted, ¿se podría tener un impacto aún más grande? ¿Cuál?**

*“Yo creo que sí. Yo creo que si se podría tener un tremendo impacto si logramos que todos los socios de la cooperativa y de la red de productores, si se logra la planta central, y esa planta central puede ayudar al resto de los productores a procesar sus productos, yo creo que sí podría generar un impacto mucho más grande”.*

*Impacto más grande: “La historia del producto se comienza a conocer en todo el mundo, que no solamente se trabaje con el producto así sino también con la historia que hay detrás, con la gente, con los recursos locales, con el territorio, con el suelo, con el clima, la zona, y que se interesen con venir a conocer como se desarrollen los productos acá, también la cultura.”*

**8. ¿Qué necesitaría para incrementar su impacto?**

*“Personas que nos puedan ayudar a desarrollar, la imagen, video, documentales, fiestas entorno al producto. Incluir a lo mejor también actividades que desarrollan todos los programas de apoyo para que otros productores puedan ir a visitar. Un programa como de comunicación, marketing, no sé.”*

**9. ¿Cómo ve usted el futuro de su empresa?**

*“En ningún caso pienso que se va a disolver, se va a desarmar. Porque pienso que algunos socios están muy fortalecidos y creen en el proyecto de la cooperativa. Incluso una socia en su casa se hizo una sala de reuniones para la cooperativa, en su propia planta de proceso. Entonces ya creen en el proyecto y creen que ya va a poder volar dice con la cooperativa.”*

## Anexo 11: Retranscripción de la entrevista con José Merlo

### Información previa:

Emprendedor (usted)	Empresa (su empresa)
<b>Nombre:</b> José Merlo	<b>Nombre:</b> Chakrita Lab AgriResil
<b>Edad:</b> 28	<b>Fecha de creación:</b> marzo 2015
<b>Nacionalidad:</b> Ecuatoriana	<b>País de establecimiento:</b> Ecuador
<b>Función/puesto en la empresa:</b> Gerente General	<b>Nombre total de empleados:</b> 3

	<p><b>Estatuto jurídico:</b> Compañía Limitada</p> <p><b>Misión (en una frase):</b> Laboratorio de innovación agrícola enfocado en buscar e idear soluciones a las problemáticas agrícolas urbano-modernas.</p> <p><b>Actividad(es) principal(es):</b> Venta e instalación unidades de cultivo para espacios limitados. Germinación plantas. Trabajos interdisciplinarios con empresas en la línea de responsabilidad social empresarial (RSE).</p>
--	---

### Primera parte: los desafíos del sector alimentario en América del Sur

**1. En su opinión, ¿cuáles son los desafíos agroalimentarios (incluyendo en la agricultura, la transformación de los productos, la distribución, el consumo de los alimentos, el reciclaje, etc.) más grandes en América del Sur?**

*“Veo muchísimos y sobre todo en la agricultura:*

- *El acceso a tierra y también a fuentes agua de riego me parece bastante difícil, sobre todo en países como Ecuador.*
- *Hay muy pocos incentivos en utilización maquinaria para la parte de post-producción y de procesamiento de alimentos perecibles. Y en la misma idea, también hay mucha carencia de protocolos que establezcan buenas prácticas manufactura.*
- *La distribución es todavía centralizada en intermediarios y centros de acopio/abasto, lo que tiene impacto en los precios.*
- *Hoy en día, creo que tenemos un bastante gran acceso a productos debido a la privilegiada ubicación geográfica pero falta de entendimiento e interés sobre donde provienen, la gente detrás, los químicos utilizados. La gente no sabe y tampoco se interesa.*
- *Hay casi cero reciclaje de orgánicos aquí en Ecuador y también se sigue utilizando packaging obsoleto que poluta muchísimo.”*

**2. ¿Y en su país?**

Ver pregunta 1.

**3. ¿Qué desafío(s) quiere resolver su empresa?**

*“Nosotros queremos proponer soluciones a los problemas alimentarios principalmente urbanos y acercar a los consumidores a conocer más de sus alimentos.*

*Para el 2016, tenemos el gran objetivo de ser el pionero en producción de hortalizas de ciclo en Santa Cruz – Galápagos y de innovar en jardinería comestible mediante introducción de nuevos productos a consumir.”*

**4. ¿Encuentra usted algunos obstáculos para resolver este desafío?**

*“Desgraciadamente, hay una gran falta de financiamiento, eso no se puede negar.*

*Además, no me parece que la situación actual del país sea propicia. Todavía estamos en un periodo de auge económico Correista y de decadencia de los gobiernos pseudo-socialistas en Suramérica. Va cada vez más peor yo creo.”*

**5. ¿Además de su empresa, conoce usted otros actores (u organismos) que trabajan en la resolución de este(os)mismo(s) desafío(s)? ¿Quiénes son?**

*“Sí, conozco varias empresas, iniciativas, colectivos, proyectos a pequeña escala como Huerta en Casa, Natuarte Orgánico, Proyecto AGRUPAR del Municipio de Quito, bio-ferias independientes y municipales. También existen algunas compañías grandes que tiene dinero para invertir en RSE como Holcim, Cervecería Nacional, Metropolitan Touring.”*

**6. ¿Cuál es la relación de su empresa con los demás actores del ecosistema, competidores incluidos?**

*“Se colabora en algunos temas y proyectos puntuales, pero también se compite en otros.”*

### Segunda parte: el emprendedor

**1. ¿Qué es un emprendedor para usted?**

*“Alguien que tiene una idea innovadora y la desarrolla para el bien personal y de la sociedad en general; alguien que rompe esquemas y estándares de participación empresarial.”*

**2. ¿Cuáles son las características principales de un emprendedor? (nombre las cinco principales calidades asociadas)**

*“Yo diría soñador, idealista, multi-tasker, visionario, arduo trabajador”*

**3. ¿Según usted, un emprendedor social se distingue de un emprendedor “clásico”? ¿Cómo? ¿Por qué?**

*“Sí, ya que busca no solo el beneficio personal si no que el giro de negocio está en prestar un servicio o generar un bien por, para y en la sociedad.”*

**4. ¿Según usted, cuáles son las principales características de un emprendedor social?**

*“Pienso en la capacidad de generar ideas de alto impacto social y ambiental y también proyectos y proyecciones escalables y replicables.”*

**5. ¿Usted se considera como un emprendedor social?**

*“Sí, la mayoría de veces”*

**6. ¿Cuáles han sido sus motivaciones para crear esa empresa?**

*“En este tiempo yo querría dejar de trabajar en el sector público en una oficina frente a un computador. También aspiraba a creer en el potencial que tiene una idea, poder desarrollarla y jugársela toda.”*

**7. Hoy en día, ¿cuáles son sus motivaciones para seguir en esta empresa?**

*“El potencial que puede llegar a tener.”*

**8. ¿Cuál es su puesto en la empresa? ¿Cuál es su misión en la empresa?**

*“Soy el gerente general.”*

**9. ¿Cómo ve su futuro profesional?**

*“Desarrollando una gran empresa en Galápagos y en Ecuador. Viajar por el mundo y seguirme capacitando en todo lo que bien pueda.”*

**Tercera parte: la empresa**

**1. ¿Cómo califica su empresa? (de 5 palabras calificativas)**

*“Bueno, vanguardista, visionaria, interdisciplinaria, conectora pero también limitada.”*

**2. ¿Ha evolucionado la visión de su empresa en el tiempo?**

*“En algunos temas sí.”*

**3. ¿Qué es una empresa social para usted?**

*“No sólo social, pero socio ambiental: una empresa que es rentable, genera valor y aporta con su accionar tanto a la sociedad como al ambiente.”*

**4. ¿Qué le gusta en este modelo?**

*“Que no es una clásica empresa de marketing o venta de productos innecesarios.”*

**5. ¿Considera usted su empresa como empresa social?**

*“Sí, claro.”*

**6. ¿Cuál es (son) la(s) actividad(es) principal(es) de su empresa?**

*“Como ya te lo he dicho es la venta e instalación de unidades de cultivo para espacios limitados, o sea espacios urbanos en la mayoría del tiempo. Y también la germinación de plantas.”*

**7. ¿Quién es el público objetivo?**

*“Es una empresa de actividad B2B. Nuestros clientes son empresas, ancianatos, escuelas, centros de investigación, universidades, etc.”*

**8. ¿Cuántas personas benefician del servicio/producto de la empresa?**

*“Hasta ahora unas 100, o sea 100 clientes más o menos.”*

**9. ¿En relación con los demás actores del ecosistema, considera aportar algo más a los consumidores? (¿Cuál es su valor añadido?)**

*“Quiero aportar una posibilidad de acercamiento a la gente a sus sistemas de producción alimentaria.”*

**10. ¿Cuál es su modelo económico?**

*“De momento, sobrevivir dentro del difícil panorama actual del país. Por eso, tengo que desarrollar proyectos de distintas índoles aparte.”*

**11. ¿Cuál es la estructura de sus costes?**

*“Es difícil contarte todo eso aquí (no quiere contestar).”*

**12. ¿Cómo se organizan los recursos humanos en su empresa? (en el caso de que su empresa tenga más de dos empleados)**

*“La idea es proponer una afiliación al seguro social, los beneficios de ley y también incentivos al trabajo.”*

**13. ¿Cuáles son los desafíos más importantes (dificultades) de la empresa a corto y largo plazo?**

*“Bueno tengo un montón como:*

- *La falta de financiamiento*
- *Demasiados impuestos gubernamentales*
- *La falta de apoyo al emprendedor o la falta de infraestructuras por parte del gobierno*
- *La vulnerabilidad de la situación económica del país*
- *Seguir innovando”*

**Cuarta parte: los resultados/el impacto**

**1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto y largo plazo?**

"Tengo tres grandes objetivos, más a largo plazo creo:

- Proponer soluciones a los problemas alimentarios principalmente urbanos
- Ser el pionero en producción, acopio, procesamiento y generación productos valor agregado en Santa Cruz – Galápagos
- Innovar en proyectos de jardinería comestible

A más corto plazo, la idea es de ser rentables, forjar alianzas estratégicas y diversificar mi cartera de productos."

**2. En particular, ¿cuáles son los objetivos sociales y/o medioambientales de la empresa?**

"Veo dos: Generar trabajos y fomentar cultura de responsabilidad socio-ambiental."

**3. ¿Cómo lo mide? (indicadores claves)**

"De momento, al andar. Es un proceso en construcción."

**4. ¿Ha logrado su(s) objetivo(s) de resolver un desafío agroalimentario?**

"Todavía no. Se espera que para mediados del 2017 se puedan generar indicadores de gestión y mediciones de impacto del proyecto Galápagos que arranca en junio 2016."

**5. En caso negativo, ¿Cuál es la principal razón?**

"Por lo mencionado anteriormente como dificultades más grandes"

**6. Según usted, ¿se podría tener un impacto aún más grande? ¿Cuál?**

"Claro, siguiendo creciendo y siendo una empresa pionera en modelos cooperativos, de autogestión y de independencia financiera."

**7. ¿Qué necesitaría para incrementar su impacto?**

"Buena pregunta. Claramente dinero y alianzas con actores estratégicos."

**8. ¿Cómo ve usted el futuro de su empresa?**

"¡Brillante!"

**Anexo 12: Notas de la entrevista con Cynthia Rodriguez y Carlos Sanchez**

**Información previa:**

<b>Emprendedor (usted)</b>	<b>Empresa (su empresa)</b>
<b>Nombre:</b> Carlos Sanchez y Cynthia Rodriguez Edad: 30 años <b>Nacionalidad:</b> peruanos	<b>Nombre:</b> Empanacombi

**Primera parte: Los desafíos del sector alimentario en América del Sur**

**1. En su opinión, ¿cuáles son los desafíos agroalimentarios (incluyendo en la agricultura, la transformación de los productos, la distribución, el consumo de los alimentos, el reciclaje, etc.) más grandes en América del Sur?**

Relacionados a Empanacombi, no sabría decir, pero lo que he notado es que bastante grave en Perú. Mucho de lo que se produce se bota, porque no hay leyes que puedan haber una repartición de grandes supermercados. Es bastante grave. Hay otra tema del sector agroalimentario. Hay mucha explotación, no hay mucho respeto, con la caza indiscriminada, o la pesca. El fenómeno del niño también afecta mucho a la agricultura. El transporte.

**2. ¿Y en su país?**

x

**3. ¿Qué desafío(s) quiere resolver su empresa?**

Intentamos desarrollar productos con insumos, ingredientes locales. Por ejemplo, desarrollamos una empanada de quínoa. También intentamos optimizar a los procesos productivos para limitar al máximo el desperdicio alimenticio. Trabajamos con el Banco de Alimentos

**4. ¿Encuentra usted algunos obstáculos para resolver este desafío?**

Es más una forma de pensar (lo de no botar).

**5. ¿Además de su empresa, conoce usted otros actores (u organismos) que trabajan en la resolución de este(os) mismo(s) desafío(s)? ¿Quiénes son?**

Es una moda utilizar todo lo que está al alcance, los restaurantes. JOPA. Sociedad nacional de gastronomía. Banco de alimentos. Promoción de una ley. Reciclaje culinario, aprovechar los insumos al máximo. (jopa = basura en quechua)

**6. ¿Cuál es la relación de su empresa con los demás actores del ecosistema, competidores incluidos?**

Buena relación. Carlos es voluntario de JOPA.

**Segunda parte: El emprendedor**

**1. ¿Qué es un emprendedor para usted?**

-C: por la falta de trabajo es muy común ver emprendedor. Antes, era visto como un tema muy informal, criollo. Ahora hay muchos incentivos para volverse emprendedor (concurso, etc.)

-Ca: pueden resolver sus propios problemas. Mucha informalidad, no experiencia laboral. Hay la clase media está llena de emprendedores.

**2. ¿Cuáles son las características principales de un emprendedor? (nombre las cinco principales calidades asociadas)**

Constante, perseverante, líder, generar redes de contactos, transgresores (ideas locas)

**3. ¿Según usted, un emprendedor social se distingue de un emprendedor "clásico"? ¿Cómo? ¿Por qué?**

A veces es una moda. LA DIFERENCIA REALMENTE ES solucionar un problema que te afecte, realmente te mueve. Ser sensible a tu entorno. Sensibilidad y conciencia

**4. ¿Según usted, cuáles son las principales características de un emprendedor social?**

Sensible, consiente, innovador, doble cuota de perseverancia. Hay cosas que no son negociables (no se puede eliminar a un empleado para reducir costos por ejemplo porque son personas con discapacidad). Creativo

**5. ¿Usted se considera como un emprendedor social?**

x

**6. ¿Cuáles han sido sus motivaciones para crear esa empresa?**

C: por mi hermana Nati, síndrome de dom para ella, porque eso toco nuestra forma de criar, de educar  
Ca: complementar esa inspiración de Cynthia. Ganas de hacer justicia. Para curar las brechas sociales.

**7. Hoy en día, ¿cuáles son sus motivaciones para seguir en esta empresa?**

C: sigue siendo Nati pero ahora me doy cuenta que puedo cambiar las mentalidades de las personas.  
Ca: tema de capacidad de réplica de negocio.

**8. ¿Cuál es su puesto en la empresa? ¿Cuál es su misión en la empresa?**

C: gerencia general de la empresa. Operativa, RRHH, parte comercial  
Ca: gerente comercial y de marketing

### 9. ¿Cómo ve su futuro profesional?

C: yo pienso seguir, me gustaría poder estudiar maestría respecto a este tema, debemos profesionalizar un poco este tema social. Estamos sonando en otros emprendimientos también con Carlos.

Ca: tener relaciones de influencia, hasta amistad. Con la empresa creciendo, nosotros vamos creciendo. El tema educativo también. También mi camino es el de emprender cosas, por ejemplo ONG, y varias van a ser con Cynthia

## Tercera parte: La empresa

### 1. ¿Cómo califica su empresa? (de 5 palabras calificativas)

Inclusión, innovación, pasión, servicio experiencia, conciencia

### 2. ¿Ha evolucionado la visión de su empresa en el tiempo?

Si. La visión cuantificable es hasta el 2020 ser la primera franquicia de Perú.?

### 3. ¿Qué es una empresa social para usted?

Ca: es una organización que tiene un objetivo social, ... y se desenvuelve bajo las normas del mercado.

C: no debe tener miedo de ganar plata, para reinvertirla. Apuntar alto, compartir, tener rentabilidad.

### 4. ¿Qué le gusta en este modelo?

C: yo no sabía lo que era eso antes. Hacer justicia, pero haciendo negocio. ME PARECE DIVERTIDO.

Ca: logra conciliar mi vocación de servir a la gente con hacer negocio.

### 5. ¿Considera usted su empresa como empresa social?

x

### 6. ¿Cuál es (son) la(s) actividad(es) principal(es) de su empresa?

Producción, venta de empanadas

Experiencia de sensibilización a la sociedad y a los empresarios

Promover la inclusión laboral de las personas con discapacidad

### 7. ¿Quién es el público objetivo?

La gente que quiere comer, todos. Como cualquier producto de comida. Es muy abierto. La clase empresarial es uno de los públicos. Y las personas con discapacidad y sus familias.

### 8. ¿Cuántas personas benefician del servicio/producto de la empresa?

Lo que nos falta medir. Ventas.

### 9. ¿En relación con los demás actores del ecosistema, considera aportar algo más a los consumidores? (¿Cuál es su valor añadido?)

“Valor al paso” (en vez de comida al paso).

Comida al paso=COMIDA RAPIDA

La experiencia

### 10. ¿Cuál es su modelo económico?

Vendiendo empanadas, y servicios. (no cobran para los espectáculos en empresas)

### 11. ¿Cuál es la estructura de sus costes?

Costos fijos: RRHH, alquiler, impuestos

Variables: materia prima, insumos

### 12. ¿Cómo se organizan los recursos humanos en su empresa? (en el caso de que su empresa tenga más de dos empleados)

Jefes de los puntos + una persona con discapacidad

Cocina: chef + sous chef + personas con discapacidad + ingeniero

Administradora

Contadora

C  
Cy

**13. ¿Cuáles son los desafíos más importantes (dificultades) de la empresa a corto y largo plazo?**

Alianza con un centro cultural, pero cerraron las puertas porque “estos chicos deberían estar en un ambiente familiar”. Una es luchar contra este paradigma que son excluyentes.

Otro es poder lograr tener una cadena, seguir expandiendo en toda latina américa.

**Cuarta parte: Los resultados / el impacto**

**1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto y largo plazo?**

Los objetivos serian expandir.

**2. En particular, ¿cuáles son los objetivos sociales y/o medioambientales de la empresa?**

x

**3. ¿Cómo lo mide? (indicadores claves)**

Indicadores cualitativos, ojos puestos del exterior (les contactan muchas personas del mundo entero). Con cifras está pendiente

**4. ¿Ha logrado su(s) objetivo(s) de resolver un desafío agroalimentario?**

Si

**5. En caso afirmativo, ¿Cuáles son los factores claves de éxito?**

La propuesta única. El modelo de negocio inclusivo

**6. En caso negativo, ¿Cuál es la principal razón?**

x

**7. Según usted, ¿se podría tener un impacto aún más grande? ¿Cuál?**

x

**8. ¿Qué necesitaría para incrementar su impacto?**

El modelo de réplica. Replicar el modelo en provincia.

**9. ¿Cómo ve usted el futuro de su empresa?**

Sonamos bien altos. Tener la marca en distintos países. Que el mensaje sea claro.