

# IMPULSANDO Emprendimientos Sociales



**GSBI**  
Global Social  
Benefit Institute





# INDICE

Objetivos del Taller.....	4
Desarrollo del Taller .....	6
-Módulo 1 .....	6
-Módulo 2 .....	7
-Módulo 3 .....	8
-Módulo 4 .....	9
-Módulo 5 .....	9
-Módulo 6 .....	9
Breve Reseña .....	10
Entrevistas a expositores .....	22

## Objetivo del Taller del Impulso

- Desarrollar estrategias y materiales para:
- Hacer crecer tu empresa de forma financieramente sostenible
- Aplicar exitosamente a programas de financiamiento y entrenamiento.

### Acerca del Global Social Benefit Institute (GSBI®):



El GSBI es un concentrador global de emprendimiento basado en la innovación al servicio de la humanidad. Albergado en el Centro para la Ciencia, Tecnología y Sociedad de la Universidad de Santa Clara, comprende muchos programas de desarrollo de capacidades para empresas sociales al servicio de la misión de la Universidad de crear un mundo más justo, humano y sostenible.

En los últimos 13 años, más de 340 empresas han completado los programas del GSBI en más de 55 países para el

beneficio directo de más de 100 millones de personas. Las evaluaciones de impacto regulares de los emprendedores participantes demuestran que se han recaudado US \$ 96 millones en financiación, después de completar un programa del GSBI.



## EXPOSITORES:

**Felipe Cook:** Sacerdote Católico, Jesuita. Universidad de Santa Clara, Valle de Silicon en los Estados Unidos. Trabaja con el centro de Tecnología, Ciencia y Sociedad

**Tahía Ergueta.** Tiene su empresa de consultoría de negocios en California, Estados Unidos. Trabaja con la Universidad de Santa Clara.

**Andy Lieberman:** Director de Programas del Instituto para el Beneficio social Global, de la Universidad de Santa Clara, California, Estados Unidos

# DESARROLLO DEL TALLER

## Primera fase Encuentro con el equipo de CII-ASDENIC



El lunes 16 de Marzo, Abdy, Tahía y Felipe sostuvieron una reunión con el personal de Asdenic, en dos fases. En la Primera hubo un intercambio breve de experiencias y en la segunda etapa, los expositores, dieron a conocer la temática del taller que impartiría el día martes. En esta etapa hubo preguntas y respuestas sobre la temática.

### **Estas son parte de las unidades a ser impartidas en el Taller:**

Las tres dimensiones de una empresa social.

Ideas sobre modelos de negocios

Objetivos del taller del impulso:

Desarrollar estrategias y materiales para

Hacer crecer tu empresa de forma auto sostenible

Aplicar exitosamente a programas de financiamiento y entrenamiento

## Módulo 1

### **-Modelo de impacto social-**

Modelo de impacto Social

La misión y el impacto son lo primero

**¿Qué define una buena definición de la misión?**

- Corta
- Aborda el qué y a quién
- Capaz de enfocar y guiar a la organización
- Compartida y puede ser articulada por todos los interesados
- Puede ser alcanzada en un tiempo razonable
- Medible (Con único indicador)
- La definición del problema

### **Indicadores de negocios vs indicadores de impacto**

Los indicadores de negocios cuantifican lo que haces, pero no necesariamente el impacto en la vida de las personas. Por ejemplo:

- Número de personas capacitadas
- Número de estufas vendidas
- Número de compradores diarios de agua

pura.

Los indicadores de impacto cuantifican un impacto real en la vida de alguien. Número de personas con ingresos incrementados.

Porcentaje reducido de las enfermedades respiratorias

Número de días de trabajo perdidos por problemas de enfermedades

## Módulo 2

### -Mercado objetivo y propuesta de valor-

Es aquí donde muchas pequeñas empresas fallan.

Tamaño del mercado.

¿Cómo se vería a escala?

¿A quién oferta realmente mi modelo de negocios?

¿Cuál sería una meta a corto plazo realista?

### Segmentando el mercado

Variables.

- Descriptoras
- Socio económico
- Clientes existentes

•Psicológicas

•Actitudes, intereses, opiniones, estilos de vida, personalidad

Ocasión de compra, de uso, frecuencia de uso, lealtad a la marca, beneficio buscado, sensibilidad a elementos mixtos.

Razones para no adquirir

El producto o servicio no es lo suficientemente deseable

Razones para adquirir

Segmentación de mercado

Ventaja competitiva

**NOTA:** Conforme los expositores iban desarrollando el tema, los muchachos compartían sus experiencias y hacían preguntas.

### Propuesta de valor:

Son descripciones breves de tu organización y el valor que provee, lo que define el cliente, beneficiario meta y por qué elegirán tu oferta de producto o servicio por sobre otras alternativas.

Las propuestas de valor usualmente son oraciones en forma de:

**Para:** Usuario objetivo.  
**Quien quiere:** Aplicación. objetivo  
**EI:** nombre del producto  
**Qué provee:** razón de peso para adquirir  
**A diferencia de:** competidor principal  
**Nuestro producto:** definición de diferenciación primaria.  
Se hizo un ejercicio según esta fórmula con el vino fabricado en Estelí  
La propuesta de valor siempre es mucho más difícil.

## Módulo 3

### -Mercadeo, ventas y alianzas-

**Las cinco P** (en inglés)

**Productos:** Lo que un comprador potencial quiere saber.

- Beneficio
- Costo total
- Simplificar o ahorrar
- Mitigación de riesgo.
- Las personas compran beneficios no características

**Precio**

**Promoción**

**Lugar:** ¿Cómo se adquiere el producto?  
La comisión es una forma maravillosa de hacer dinero.

**Aliados:** Construye experiencias profundas. Con quien aliarse. Estrategias de mercadeo

## Módulo 4

### -Modelo de negocio-

Entendiendo toda la cadena de valor

Fuente. materia prima

Producción

Distribuidos

Ventas

Economías del concepto de cadenas de valor

**Economía Unitaria:** La economía unitaria te pide revisar los costos de tu unidad de producto vs tu unidad

¿Quiénes son tus actores clave?

**Punto de equilibrio o economías de escala**

**Periodo de recuperación del cliente**

**Costos fijos VS Variables**

**Economía unitaria**



## Módulo 5

### -Estrategias de crecimiento-

¿Por qué se requiere una estrategia de conocimiento?

Tipos de capital: Subvenciones, préstamo bonificado, préstamos convencionales, equidad

Plan de crecimiento

## Módulo 6

### -Presentación del Resumen Ejecutivo-

Presentaciones

Recursos y cierre

## Agenda

### Martes, Marzo 17, 9:00 – 5:00pm

- Bienvenida e Introducción - 9:00-10:00am
- Módulo 1 – Modelo de Impacto Social 10:00 - 12:00pm (incluye receso)
- Módulo 2 – Mercado Meta y Propuesta de Valor 12:00 - 1:00pm
- Almuerzo - 1:00 - 2:00pm
- Módulo 2 – Continuación
- Módulo 3 – Mercadeo, Ventas y Alianzas 3:00 - 5:00pm (incluye receso)
- Recepción – 5:30 – 7:00pm

### Miércoles, Marzo 18, 9:00 – 5:00pm

- Módulo 4 – Modelo de Negocios 9:00 - 1:00pm (incluye receso)
- Almuerzo - 1:00 - 2:00 pm
- Módulo 5 – Estrategia de Crecimiento 2:00 - 5:00pm (incluye receso)

### Jueves, Marzo 19, 9:00 – 2:00pm

- Módulo 6 – Presentación del Resumen Ejecutivo 9:00 – 12:00pm (incluye receso)
- Módulo 7 – Recursos, Próximos Pasos y Cierre 12:00 – 1:00
- Almuerzo – 1:00 - 2:00pm

# BREVE RESEÑA DE LOS TRES DIAS DEL TALLER

## Primer día

El taller sobre emprendimiento social con representantes de diferentes organizaciones del país, inició a las 9 y 30 am en el Parque de Ferias Estelimar. Luego de la acreditación de los participantes, cada uno se presentó ante los presentes en el auditorio indicando cuál es la palabra que más les gusta.



Después de introducir el Primer módulo, Andy hizo algunas preguntas abiertas sobre nuestra realidad social, la que fue respondida por varios de los asistentes. Algunos opinaron que si bien es cierto hay un crecimiento del 5% de la economía nicaragüense, pero la distribución de la riqueza queda en manos de los grandes empresarios. Otra de las respuestas fue de que la energía es la más cara, si comparamos con el resto de

Centro Americano, o sea que los costos de vida son caros.

El gobierno debe dar más apoyo y menos carga de impuestos a las mypimes. Más financiamiento para los emprendedores, mas apoyo técnico.

Felipe Cook, hablo de los 3 principios católicos:

- Opción preferencial por los pobres
- La persona es el fin no es el medio
- Cotidianidad

A las 11 y 10 minutos se hizo un receso para el café para luego trabajar en grupos.

Luego del trabajo en grupo Tahía siguió exponiendo sobre el segmento de mercado. A quién llegar?

Al finalizar el primer día del taller, CII **ASDENIC** organizó una bienvenida a los participantes con una deliciosa cena consistente en un Cabayo Bayo, a la orilla de la piscina. Los participantes pudieron conversar y conocer un poco sobre las organizaciones que representan

## Segundo día

Lieberman inició con el tema sobre economía unitaria.

Proveedores de servicios. Si no se atiende bien al cliente, éste no regresa. . Todo esto es parte de la cadena de valor. Por eso se debe capacitar al personal para saber atender y por lo tanto dar un buen servicio.

Esto es parte de la cadena de valores.  
Punto de equilibrio.

Debemos saber si nuestra empresa es rentable.

Período de recuperación del Cliente

- Costos Fijos y Costos variables
- Costos fijos: Tendrán que pagarse, si se vende o no se vende
- Costos variables: materia prima.

Presentación de resumen ejecutivo:

Es un documento rápido, preciso, concreto.

misión: descripción de lo que está haciendo

Indicadores de impacto principal.

Segmentos más importantes.

Punto de equilibrio.

Metas. (A corto y mediano plazo) Capital requerido (explicar.)

## Tercer día

En este día los talleristas terminaron sus proyectos y prepararon su resumen ejecutivo.

El taller terminó a las dos de la tarde.

### Exposiciones de los conferencistas

#### Temas principales

#### Andy Lieberman Indicadores de Impacto



Pero lo que no hemos hablado es como seguir los indicadores de impacto para medir su éxito, porque si vamos a hacer un plan de crecimiento tenemos que ir pensando en los indicadores de impacto. Por ejemplo, los indicadores de negocios, de cómo va trabajando su empresa.

Hay cosas que se manejan todos los días como el dinero, si hay o no hay. Ese es un indicador del proceso del negocio, pero no es necesariamente un indicador de impacto. Pero a los emprendedores sociales les interesa los indicadores: los de impacto y los del proceso del Negocio para ver si el negocio va a seguir funcionando.

Para un inversionista social, capacitar a unos mil jóvenes, suena bien, pero será que esa capacitación es una influencia en la vida de ellos? No sabemos. Capacitamos a mil jóvenes, pero si solo uno está bien y el resto quedan iguales, entonces no hubo impacto.

Uno de los participantes expresó que proyectan vender agua embolsada higiénicamente y purificada, o sea con valor agregado.

**Lieberman** respondió que “esa agua sería más cara por el empaque y también es un ejemplo que cuando ustedes tienen su empresa es relativamente fácil medir cuánto agua producen y venden, pero medir el impacto en la salud de la gente es difícil porque no tienen los recursos.

En todo caso, para medir el impacto social de esa agua en la gente, se puede recurrir a un cálculo basado en mediciones hechas por otras personas de cómo el agua limpia afecta a otras personas, de cómo les mejora la economía al comprar su agua, es decir si la competencia vende su agua más cara cuánto se ahorran al comprar el agua de su empresa. Estos son indicadores de impacto.

No es que necesariamente ustedes tienen que invertir demasiado dinero o tiempo. Pueden recurrir a otros estudios hechos por algunas universidades.





Sobre este tema, **Tahía** agregó que muchas veces lo que vemos es que las empresas sociales dicen “Ah no tenemos recursos en estos momentos, el año próximo vamos a empezar a medir esto. El problema es que si uno no empieza a identificar esto al principio, pierde las oportunidades para tomar los datos necesarios todo el tiempo. Así que es mucho más difícil después, por eso es tan importante hacerlo ahora al inicio.

Después de estas aclaraciones, otros participantes hablaron de sus proyectos, de cuáles serían los indicadores de impacto. Los expositores, Tahía y Andy, escucharon las propuestas sobre indicadores y hacían sugerencias ante las interrogantes, Es decir, se hizo un ejercicio práctico para aprender a formular o conocer los indicadores de impacto social.

Luego, **Tahía Ergueta** manifestó que “lo importante es captar, escoger los indicadores importantes y no escoger los indicadores que uno puede captar fácilmente. Esta parte es donde yo he visto que fallan más las empresas, por que el enfoque siempre es especialmente con el ingeniero, con personas científicas, con personas que les gusta la tecnología.



Ponen todo el enfoque en el producto y no ponen el enfoque en el consumidor, en la persona que va a comprar y lo que realmente necesita. Es importante pensar, en esta parte que habló **Andy**, acerca de esto, pero especialmente en pensar a quien le importa cambiar su comportamiento y qué parta con su dinero, Esas son las dos cosas porque la gente parta con su dinero; solo tienen algún motivo importante para hacerlo.

La primera cosa que muchas personas piensan es que hay mucha gente que compran estas frutas, esta comida, así que hay este mercado tan grande y si solo nos captamos el 5 por ciento de eso estamos bien.

**“Lo que tenemos que pensar es cuál es el mercado disponible”.**

Una participante habló de un nuevo proyecto consistente en deshidratar cebolla y de cuál sería el mercado y mercado disponible. **Tahía** dijo que muchas personas se van a interesar en cocinar con estos productos, pero otras van a desconfiar en estos productos deshidratados, si van a tener el mismo sabor. Esa es la diferencia entre mercado y mercado disponible, pero también se puede hablar de mercado obtenible y especialmente en cierto tiempo.

### **Segmentar el mercado.**

Para conocer un segmento de mercado algunas empresas empiezan con lo demográfico, pero es mejor empezar conociendo los niveles socio económicos, que influyen mucho.

**Tahía** puso como ejemplo el caso del vino. Se ofrecen dos botellas de vino una más cara que la otra, pero es el mismo vino. El comprador cree que la más cara tiene mejor sabor y la compra, aunque sea el mismo vino.

**Tahía** Se puede segmentar el mercado a veces con un estudio, pero muchas personas expuso que siempre hay que ir a nuevos clientes, no hay que quedarse siempre con los mismos.

Una parte bien interesante son los variables psicológicos. Las actitudes de la gente, sus intereses, sus problemas, sus opciones, su estilo de vida, la personalidad. Un amigo mío que tiene una empresa de marketing, me enseñó, Dijo **Ergueta**, que **las personas compran por tres razones:**

**1) La Lógica:** El que va a comprar se pregunta: Este producto me va a ser útil?, va a solucionar mi problema?

**2) El motivo emocional:** Cómo me voy a sentir si compro este producto?

**3) El motivo egoísta:** Qué van a pensar otros de mí si compro este producto? Sabiendo esto, uno tiene que hacer un plan de marketing, hacer un producto que exprese estas razones.



Esas son variables que cambian mucho. Y después las características del producto. Dónde se puede comprar?, cuándo se piensa usar?, la frecuencia, etc.

**Tahía** contó la experiencia de una comunidad en México que tenía dificultades para vender su producto, Fue hasta cuando crearon una marca que empezaron a ver los resultados positivos, porque se les abrió un gran mercado. Aclaró que esto pasó en otro país y no necesariamente pueda ocurrir en Nicaragua.

Una participante propuso la realización de una encuesta para hacer un segmento de mercado.

**Tahía** respondió que cuándo uno hace una encuesta es importante hablar con los consumidores potenciales, no sólo de ese producto y que compran, hay que hablarle acerca de toda su experiencia, cómo cocinan, cuántos toman vino, quién escoge el vino, donde compran, quien dice, quien toma, quien no toma, que hacen con las botellas, Esa información nos hace tener una posición diferenciada.

## **Modelo de negocios**

Preguntémosnos a quién va a llegar mi modelo de negocios? A corto plazo cuál es el mercado al que voy a llegar en estos 6 meses o el próximo año? Cada mercado tiene consumidores bastante

diversos, que tienen diferentes modos de pensar, diferentes situaciones.

Y si uno no tiene un enfoque especialmente a corto plazo, bastante fijo y específico, entonces pierde tiempo, oportunidades y a veces se confunde porque uno empieza a tratar de vender lo que uno tiene ahora a tanta gente con diferentes necesidades, que empezamos a pensar: No sé si tengo el modelo adecuado, estoy fallando en las ventas por que quizás mi producto no es bueno.

Pero si uno tiene un enfoque específico puede decir, bueno...mi producto está bien, pero debo cambiar un poco esto o lo otro, bueno, esas cosas.

Por eso es necesario hacer la segmentación de mercado. Cómo forzar el mercado?.Se puede hacer una segmentación demográfica, hombres o mujeres o gentes con determinado ingreso.

Pero las variables psicológicas pueden ser las más importantes, en este caso la actitud que va a tomar una persona ante un nuevo producto. Otra característica

es dónde compran los consumidores ese producto. Algunos esperan hallarlo en el supermercado, otros en el mercado.

Pero debemos pensar en las razones que la gente tiene para comprar. Algunas





en la imagen que tiene ese producto. Hay que tomar en cuenta que mucha gente aprecia el costo inicial de ese producto. El Cambio de comportamiento de la gente hacia un producto, es peligroso. Es costoso

**Tahía** habló de pequeñas empresas que tenían como objetivo mantener una oferta estable y una visión social pero con algunas debilidades.

Continuó **Ergueta**: “ Nunca hay un mer-

es tomar en cuenta las características del mercado. Eso es lo básico pero hay que encontrar las ventajas competitivas, especialmente en este mundo con recursos limitados pero con tanta competencia. Tiene que haber algo diferente y mejor para poder hacer competencia. (Se refirió sobre las ventajas del uso de la tecnología para ofrecer algo diferente).

Aquí debemos tener en cuenta los siguientes elementos: (Las 5 Ps en Inglés)



- Categorías,
- El producto,
- El precio,
- La promoción y
- Los aliados.

Entonces en vez de empezar con todo el mercado e intentar cortarlo en diferentes formas, uno empieza con una persona y se pregunta Cuántos más encuentro? y éste es mi segmento!

Y también podemos buscar a personas con otras características para hacer otro segmento de mercado. Así que se puede ir de lo más grande al segmento o de un segmento afuera, Eso muchas veces es útil.

De aquí vamos a cruzar a mercadeo, ventas y alianzas. A veces las personas piensan que mercadeo es lo que pasa después de que ya se tiene el producto listo. En mi carrera he podido tener la suerte de cambiar ese modo de pensar, porque lo que pasaba en nuestra empresa o en alguna de las empresas donde yo trabajaba es que trabajamos por años, por dos años y después presentábamos a los mercados el producto y teníamos nuestros planes de lo que íbamos a vender, el número de lo que íbamos a vender.

Y lo que pasaba es que llegábamos al mercado y esto es lo que pasaba. Y por

qué? Estábamos pensando tanto en el producto que no nos dimos cuenta de lo que se necesitaba en el mercado realmente, lo que querían y también de cómo hablábamos acerca del producto.

Muchas personas se preocupaban por los avisos, por los folletos pero ese no es el problema, el problema es que no empezaron a hacer el mercadeo aquí, y pensar en el producto bastante bien para cuando uno llegue aquí, tener éxito y eso fue lo que hicimos nosotros.

Antes de sacar el producto empezamos a traer clientes y los trajimos de cinco en cinco y pasaban un día y medio con nosotros. Hacíamos presentaciones, les hacíamos preguntas que no tenían que ver con nuestros productos pero si acerca de sus problemas, aunque no era nada que nosotros pudiésemos solucionar: pero así conocíamos de sus vidas, de sus sueños, sus metas. Después hablamos con ellos acerca de nuestras tecnologías. En las noches salíamos a cenar, así que teníamos una relación más relajada.

Tuvimos increíbles éxitos, por que pasaron cuatro diferentes cosas. Mi Gente, la gente del grupo de investigaciones, la gente del desarrollo de productos, que era técnico, técnico, técnico.

Ahora realmente conocían al cliente. Podían pensar como ellos y así podían



cambiar algunas cosas acerca del producto (que no lo habíamos terminado), sin que yo les dijera, porque todavía podíamos hacerlo. Y nuestros vendedores escuchaban más acerca del cliente y los clientes dijeron “ahora conocemos la gente aquí”, y tenemos confianza porque conocemos a la gente que está detrás del producto, sabemos como ustedes piensan y tenemos confianza en el producto. Lo que pasó es que tuvimos que hacer más productos, porque se incrementó la demanda.

**Tahía** pidió algunas presentaciones informales sobre la misión, el producto, el negocio, el segmento principal y la proposición del valor. “Para ello escogieron

a FDI, Electrosalud para hacer su exposición. Esto es parte de evaluar lo que han asimilado los participantes en el taller.

La representante de FDI agradeció la oportunidad de ser la primera en exponer:

“Nuestra empresa es **ELECTROSALUD**. Esta empresa busca proveer educación y formación práctica a jóvenes (**TECNICOS EN ELECTROMEDICINA**) para que puedan construir una vida digna. La estrategia que estamos usando es desarrollar una empresa social en el área de medicina, para supervisar, gestionar e instalar equipos médicos y darles mantenimiento”

**Andy Lieberman:**

Para que un producto o un servicio llegue a la gente debe pasar por varias etapas. Y puede ser todo dentro de una misma empresa y puede ser en empresas diferentes.

Pero es todo el proceso desde la materia prima, producción, distribución, ventas. Se puede trabajar de dos formas: una encuesta que hacen todos y viniendo de diferentes empresas, Pero lo importante es pensar por separado y pensar en la relación entre todas las partes.

**Andy** pregunta: En el caso de **PRODECOOP?**

Responde una representante de PRODECOOP: En cuanto al café en su estado verde, oro, estamos en toda la cadena porque las cooperativas asociadas producen el café, luego nos encargamos del acopio, del procesamiento, de las ventas y ahorita nosotros estamos tratando de seguir incursionando más en la cadena con café tostado, molido.

**Andy:** entonces se puede ir dividiendo, esa cadena para el café, son más de cinco partes.

En cada parte de la cadena, el negocio tiene que ser rentable para cada parte de la cadena. El fin de una alianza es ganar, en su caso el socio debe tener un interés, pero debe ser sostenible y es sostenible para obtener un beneficio mutuo, En la cadena de valore debe haber alguna motivación, que normalmente es financiera.

Pero en algunas casos la motivación es in impacto social o un a satisfacción personal.

**Ergueta:**

Actividades claves. Cuáles son las cosas nuevas? si vamos a empezar con lago- Pero si para llegar a las metas hay que cambiar algo debe demostrarse.

Las Finanzas, por supuesto y el capital necesario. Acerca del capital necesario uno tiene que pensar en cuáles etapas

voy a hacer estas cosas, pero hay que definir exactamente en qué vamos a invertir porque eso es lo que exigen los inversionistas.



### **Tipos de Capital.**

Muchas personas dicen necesito 100 mil dólares pero no me importa de quien viene el dinero.

Pero la organización que les da puede tener muchos efectos inmediatos en la empresa, Por ejemplo:

Subvenciones. A muchas personas les encanta eso porque el retorno esperado es de impacto y no se tiene que pagar nada de interés y de otro capital. Puede ser impredecible, porque dos años después ustedes esperan nuevamente fondos de esa organización pero es posible que la misión de esa organización haya cambiado y ustedes se quedan sin fondos.

Un préstamo bonificado. Aquí se estableció la diferencia entre un préstamo convencional y un préstamo bonificado.

#### **Andy: (Resumen Ejecutivo)**

Para que ustedes puedan ejecutar sus proyectos van a necesitar el apoyo de otras personas. Ese apoyo puede ser de un financiador de un donante, un banco, una agencia. Otros van a necesitar el

apoyo de sus mismas instituciones, yo creo que muchos de ustedes tienen jefes y van a pedirles autorización.

Siempre cuando nos toque explicar nos apasionamos mucho y tenemos mucho qué decir y queremos dar todos los detalles y mucha información y la persona que nos escucha no puede absorber todo de un solo

Entonces debemos hacer un resumen ejecutivo para que ellos capten la idea macro y se interesen por nuestro proyecto, que capten la idea general, qué es lo que se va a hacer. Si lo hacemos en 90 segundos es un gran avance.

Si lo hacemos en mucho tiempo la persona se aburre y pierde rápidamente el interés

Cabe señalar que los participantes en el taller, pasaron bastantes horas poniendo en práctica lo que estaban asimilando, trabajando en sus proyectos.

# **Entrevistas a expositores de la universidad de Santa Clara**





## Padre Felipe Cook

**Pregunta:** ¿Cuáles son los objetivos de este taller?

**Felipe:** Los objetivos son ayudar a las empresas en Nicaragua para que puedan tener más éxito en sus empresas sociales, queremos que sean más sostenibles económicamente, entonces el taller que enseñamos aquí se llama impulso, es para las organizaciones pequeñas, organizaciones de la iglesia católica, que trabajan con la gente pobre especialmente los que no tienen comida, los que les hace falta agua potable, los que no tienen trabajo, todo eso.

En este taller tenemos grupos de Cáritas, un grupo de la UCA Managua que se llama Nitlapán, ellos ayudan a los campesinos, tenemos una fundación que se llama La Escuela Fabreto, ellos ayudan a los niños de formación católica para que ellos puedan vivir bien. Y ellos están en este taller ahorita aprendiendo como pueden dar sus servicios, sus productos de una manera más sostenible económicamente, entonces estamos enseñándoles cómo pueden ganar más dinero en el emprendimiento, de una manera diferente.

**Pregunta:** ¿Cómo fue que se vincularon con ASDENIC?

**Felipe:** Estoy bien alegre por que en septiembre del año pasado 2014, vinieron unas personas de ASDENIC y de unas universidades de Estelí y nos reunimos en mi oficina y yo soy Jesuita, entonces yo tengo en mi oficina programa de dar unos impulsos, esos talleres que estamos poniendo en marcha aquí en Estelí, en ASDENIC .

Yo estaba buscando un área en el mundo y estaba hablando con iglesias con Jesuitas en África, en la India, en Filipinas y no tenía lugar para poner un impulso en marcha por la iglesia, pero llegaron estos señores de ASDENIC, Raúl Díaz, el Director de ASDENIC y también dos amigos socios suyos de las universidades aquí.

Empezamos a hablar y yo les dije bueno me gustaría llegar a su país porque tengo muchas ganas de conocer más de Nicaragua, porque conozco un poco de su historia especialmente en los 80s, y 90s y 60s también.

Y empezamos a hablar de aliarnos para que pudiéramos poner un curso aquí en Nicaragua me daba mucho ánimo. En Diciembre Raúl y yo charlábamos por Skype y nos pusimos de acuerdo que

íbamos a poner este impulso en marcha aquí y estamos impulsando a muchas organizaciones que luchan por los pobres aquí en Nicaragua.



## Andy Lieberman

**Pregunta: ¿Háblenos un poco acerca de la importancia de capacitar a estas personas en emprendimiento social?**

**Andy:** Bueno el emprendimiento social es un modelo nuevo de hacer un impacto social en una forma que sea sostenible y que las personas dejen de depender de donaciones. La importancia de eso es que es un modelo que pueda alcanzar a más personas con menos fondos y en una forma más sostenible, que ellos mismos se apropien de su destino, de su desarrollo, de su superación.

**Pregunta: ¿Cuáles son las herramientas que ustedes están ofreciendo?**

**Andy:** Nosotros trabajamos ese programa a nivel global con metodología de planificación de negocios que vienen de planes de negocios y las metodologías que se usan en las empresas tecnológicas, las personas viven en nuestra región de Santa Clara donde están las grandes empresas tecnológicas que han alcanzado un impacto mundial, por decir: Apple, Google, Facebook, Yahoo, todas las que conocemos están en nuestros alrededores. Y las metodologías que ellos han usado es como empezar pequeño, pero siempre pensando en estrategias de

cómo hacer crecer el negocio y el impacto y nosotros hemos estudiado mucho esas tecnologías y creado un plan de negocios diseñado especialmente para tomar esa sabiduría, se puede decir, pero aplicado a la realidad de los pequeños negocios de lugares como el norte de Nicaragua.

**Pregunta: ¿Cómo dan seguimiento, cómo evalúan a estas personas una vez que empiezan a trabajar de esta manera?**

**Andy:** Nosotros como una organización que trabaja a nivel global damos seguimiento a través de nuestros socios. Por ejemplo aquí en Estelí, Nicaragua, estamos trabajando con ASDENIC como nuestro socio y mucho del seguimiento se va a hacer en cooperación con ellos para dar un seguimiento con los participantes del taller para ver hasta qué punto logran implementar sus planes, obtener financiamiento y los indicadores de impacto que usamos nosotros es básicamente cuántos de los planes se llevan a cabo en la realidad, cuánto de inversión consiguen para implementar esos planes y el número de personas que tienen un impacto positivo a través de las empresas sociales, las iniciativas de emprendimiento social que se lanzan a través de este taller.



**Pregunta:** ¿Estas capacitaciones las están haciendo sólo en América Latina?

**Andy:** Nosotros estamos trabajando en muchos países. Hemos dado talleres parecidos a este en la India, en diferentes países de África, Bangladesh, las Islas Filipinas, inclusive en los mismos Estados Unidos, para los ONGs y organizaciones sociales locales que están en comunidades marginales locales de Estados Unidos. Entonces es un método global por que funciona en cualquier país aunque siempre hay que adaptarlo a la realidad local y estamos muy contentos y esta es nuestra primera experiencia en América Latina y estamos muy contentos de poder realizarlo y con el apoyo de ASDENIC para la traducción del español y la contextualización de materiales para el norte de Nicaragua, pero creemos que esa misma metodología puede ser de mucho apoyo a Latinoamérica.

**Pregunta:** ¿Van a seguir en Nicaragua, En América?

**Andy:** Exactamente. Estamos con el deseo de que esto sea el primer paso, las alianzas y la práctica de este taller. Como nosotros trabajamos a través de socios locales, quienes tienen el alcance a los emprendedores y las organizaciones y con ASDENIC y con las dos uni-

versidades participando, la UNAN y la UNI, estamos analizando cuáles son las mejores formas para la práctica de este taller y el seguimiento y las expansión a más personas.

Estamos muy contentos porque muchas de las organizaciones participantes, las cooperativas y otras organizaciones también ven las necesidades de replicar estas metodologías en sus áreas con las personas dentro de sus redes. Eso es lo que queremos fortalecer y apoyar para que cada vez más personas puedan tener acceso a esta metodología.

**Pregunta:** ¿Cuál es la importancia en la economía de un país, la implementación de estas pequeñas empresas?

**Andy:** El emprendimiento social tiene muchos valores positivos para el desarrollo de un país y la economía por que normalmente cada empresa social tiene un impacto diferente. Pero vemos que normalmente los impactos, Uno, genera empleo local y no es cualquier empleo es un empleo con un fin social con un grupo comunitario, entonces son empleos muy deseables que dan un impacto social, segundo ayuda mucho a mantener un dinero dentro de la Comunidad. Por ejemplo, si las personas en las comunidades están produciendo y vendiendo productos de valor agregado en su

propia comunidad ese es un dinero que se queda ahí en la comunidad no se va fuera del país.

Esas pequeñas empresas pueden atraer inversiones que pueden ser inversiones de Managua y muchas veces del extranjero, entonces es un ingreso para la comunidad. Pero la otra parte es una empresa social que tiene fines económicos, pero también sociales y ambientales, cada vez que se fortalezca una empresa social se está fortaleciendo todo el tejido de la sociedad civil así como el respeto y cuidado del medio ambiente. Son beneficios que van mucho más allá de una sola empresa sino que difunden por toda la comunidad.

**Pregunta: ¿Con la experiencia que ustedes tienen hay algún modelo de emprendimiento con el que ustedes hayan podido medir los resultados positivos?**

**Andy:** Claro hay muchos casos de emprendimiento social de organizaciones que han sido muy exitosos en todas las áreas, producción, educación, salud. Y se ha visto a muchas organizaciones que han empezado de una forma muy pequeña y han crecido para beneficiar a miles de personas. Hay ejemplos en la India donde el agua potable es un problema muy serio.

El agua está muy contaminada y la gente se enferma mucho. Hemos visto organizaciones con emprendimiento social que han montado pequeños Kioskos para venta de agua potable con sistemas muy avanzados de sustracción de agua y esos kioskos atienden a una comunidad pequeña a través de un micro emprendedor en cada comunidad.

Pero esas organizaciones montan esos pequeños negocios pero apoyan, dan el capital y la asesoría técnica centralizada. Ahora se están expandiendo. Empezaron en una comunidad, después dos, después tres y ahora están en cientos de comunidades en la región de la India y ahora es tan fuerte el impacto que se están beneficiando unas 200 mil personas sin ayuda directa de ONGs ni del gobierno, sino de organizaciones privadas.

El costo de esa agua es más baja que si les tocara comprar leña para hervir el agua. Esa empresa ha implementado tecnología en las comunidades es comprobada y ellos han trabajado para buscar un modelo que garantice la calidad pero a un costo muy razonable, Ese es un ejemplo que compartimos en el taller para que las personas puedan aplicar la metodología a su negocio local

## Tahía Ergueta

**Pregunta:** ¿Cuál ha sido la experiencia que Usted ha tenido para apoyar el nacimiento y crecimiento de empresas?

**Tahía:** Mi experiencia profesional ha sido como ejecutiva en empresas bastante grandes a nivel global. Así que mi experiencia más amplia ha sido hacer crecer nuevos negocios, iniciativas e innovaciones en esas grandes empresas en todas partes del mundo.

A veces es más fácil porque hay más recursos, pero otras veces hay problemas, hasta más problemas que los que tienen los pequeños emprendedores porque son empresas bastante conservadoras y no les gustan los riesgos. En otras etapas de mi vida he trabajado empezando nuevas empresas yo misma y también asistiendo y dando consejos a pequeñas, más que nada a empresas técnicas especialmente con tecnologías en las ciencias de la medicina y mantenimiento y análisis del ambiente y comidas

**Pregunta:** ¿Cuál es la Clave para el éxito de una empresa?

**Tahía:** La clave es entender al cliente, al consumidor. al comprador, no? Lacosa

es que las empresas hacen es que gastan más dinero y los dejan sin lugar a ser sostenibles, es enfocarse demasiado

**Pregunta:** ¿Cuál ha sido la experiencia que Usted ha tenido para apoyar el nacimiento y crecimiento de empresas?

**Tahía:** Mi experiencia profesional ha sido como ejecutiva en empresas bastante grandes a nivel global. Así que mi experiencia más amplia ha sido hacer crecer nuevos negocios, iniciativas e innovaciones en esas grandes empresas en todas partes del mundo.

A veces es más fácil porque hay más recursos, pero otras veces hay problemas, hasta más problemas que los que tienen los pequeños emprendedores porque son empresas bastante conservadoras y no les gustan los riesgos. En otras etapas de mi vida he trabajado empezando nuevas empresas yo misma y también asistiendo y dando consejos a pequeñas, más que nada a empresas técnicas especialmente con tecnologías en las ciencias de la medicina y mantenimiento y análisis del ambiente y comidas



**Pregunta: ¿Cuál es la Clave para el éxito de una empresa?**

**Tahía:** La clave es entender al cliente, al consumidor. al comprador, no? La cosa es que las empresas hacen es que gastan más dinero y los dejan sin lugar a ser sostenibles, es enfocarse demasiado en el producto, en el servicio que ellos quieren ofrecer. He aconsejado a varias empresas que han hecho esto que usan todo su dinero todo sus recursos en eso y después encuentran algo que falta, algo que el cliente realmente necesita, que falta y entonces ya no tienen dinero.

Así que para ser sostenible hay que pensar primero en el consumidor: en lo que necesita, lo que quiere, como vive, sus emociones, sus necesidades y después hacer un plan que requiere bastantes recursos y atención a todas esas cosas para poder vender ese producto o servicio.

**Pregunta: ¿Cual es digamos la meta que ustedes tienen en trabajar con estos emprendedores?, con gente que están empezando con sus empresas?**

**Tahía:** Es tomar todo ese entusiasmo y no perder en mucha planificación por que muchas veces en los detalles piensa que ya pierde toda motivación, esa iniciativa, pero en mantener eso y saber que se

puede aumentar esa motivación., teniendo bien claro los pasos que los va a llevar a éxito. Porque eso de chocar contra los problemas en vez de pensar en ellos y reconocerlos con anticipación, eso es lo que crea desmotivación. Quiero decir que es ahí donde deben recibir consejos de alguien que tiene experiencia, que le diga en lo que deben pensar. Entonces yo veo que cada vez dicen ah ahora yo me siento más capaz. Siempre van a haber problemas, pero el problema que uno no reconoce es más dañino que el problema que uno reconoce.

**Pregunta: ¿Cuál es el capital ideal para comenzar una empresa?**

**Thaía:** En Estados Unidos, en el valle de Silicón, la idea acerca de eso ha cambiado completamente. Antes la idea era que uno tenía que hacer un plan para llegar a un volumen bastante grande y tenían que encontrar capital bastante alto para llegar a este otro nivel. Ahora ha cambiado todo. Los inversionistas quieren ver si uno tiene un plan que sea lo mínimo que va a dejar entrar al mercado.

Y que de ahí uno va añadiendo más al negocio en base a esa experiencia en el mercado. Lo que quieren ellos es ver que uno no está pidiendo mucho solo lo necesario, porque saben que las personas que entran al mercado son las per-

sonas que aprenden más rápido. Si uno empieza tratando de hacer cosas muy grandes entonces toma más tiempo y no aprende tanto.

**Pregunta: ¿Cuál sería un indicador que muestre que esa empresita está en peligro?**

**Tahía:** Si uno está hablando con el consumidor y muestran interés pero no compran, es simple esta respuesta. Muchas personas dicen: “Es muy interesante” pero no llegan a tomar los pasos necesarios. Entonces uno sabe que algo falta. No es el vendedor el que tiene el problema. Uno debe buscar un grupo que se entusiasme con el producto o servicio, que puedan expresarle a uno el beneficio que ellos ven en el producto. Si no, es claro que hay un grupo hasta pequeño pero del cual uno puede ver que hay otras personas como ellos entonces hay que volver a pensar en todo porque yo fui de una empresa a otro y encontré que teníamos otros productos con los cuales no satisfacíamos a ningún mercado fijo.

**Pregunta: ¿Pueden pequeños emprendedores sociales tener éxito en una economía tan desgastada como la nuestra?**

**Tahía:** Yo veo que hay una oportunidad maravillosa aquí en Nicaragua para

emprendedores cómo los que están en este taller y ellos han venido a aprender cómo se pueden usar estas metodologías en sus empresas, pero lo que yo veo es un grupo que puede ser un núcleo de un movimiento que realmente cambia a nivel de esta zona norte de Nicaragua y de Nicaragua entera. Un antropólogo dijo: “Nunca se debe dudar del poder de un pequeño grupo de ciudadanos dedicados y serios para cambiar el mundo” porque en realidad ninguna otra cosa lo ha hecho.

Quiere decir que individualmente ellos pueden hacer gran cosa en sus ramos, pero unidos como movimiento y aprendiendo juntos pueden cambiar Nicaragua. En muchas culturas, el fallar o encontrar problemas es una cosa que las personas ven como malas, pero lo que nosotros pensamos y es lo que se ha comprobado es que se aprende más de los problemas y de los errores que de las cosas que son buenas, así que aprender juntos y crear ese gripo de gente que sabe y tiene esa inspiración, esa combinación es lo que puede cambiar todo.

**¿Pregunta: Qué le parecen los nicaragüenses?**

**Tahía:** Lo que he encontrado aquí es gente que siempre está buscando la forma de hacer las cosas mejor y que

tienen mucho optimismo. El País parece que está en un punto perfecto en lo cual la gente ve las posibilidades. También han visto tiempos muy difíciles y esa combinación de optimismo y realismo me parece que es maravilloso.

en el producto, en el servicio que ellos quieren ofrecer. He aconsejado a varias empresas que han hecho esto que usan todo su dinero todo sus recursos en eso y después encuentran algo que falta, algo que el cliente realmente necesita, que falta y entonces ya no tienen dinero.

Así que para ser sostenible hay que pensar primero en el consumidor: en lo que necesita, lo que quiere, como vive, sus emociones, sus necesidades y después hacer un plan que requiere bastantes recursos y atención a todas esas cosas para poder vender ese producto o servicio.

**Pregunta: ¿Cual es digamos la meta que ustedes tienen en trabajar con estos emprendedores?, con gente que están empezando con sus empresas?**

**Tahía:** Es tomar todo ese entusiasmo y no perder en mucha planificación por que muchas veces en los detalles piensa que ya pierde toda motivación, esa iniciativa, pero en mantener eso y saber que se puede aumentar esa motivación., teniendo bien claro los pasos que los va a lle-

var a éxito. Porque eso de chocar contra los problemas en vez de pensar en ellos y reconocerlos con anticipación, eso es lo que crea desmotivación. Quiero decir que es ahí donde deben recibir consejos de alguien que tiene experiencia, que le diga en lo que deben pensar. Entonces yo veo que cada vez dicen ah ahora yo me siento más capaz. Siempre van a haber problemas, pero el problema que uno no reconoce es más dañino que el problema que uno reconoce.

**Pregunta: ¿Cuál es el capital ideal para comenzar una empresa?**

**Thaía:** En Estados Unidos, en el valle de Silicón, la idea acerca de eso ha cambiado completamente. Antes la idea era que uno tenía que hacer un plan para llegar a un volumen bastante grande y tenían que encontrar capital bastante alto para llegar a este otro nivel. Ahora ha cambiado todo. Los inversionistas quieren ver si uno tiene un plan que sea lo mínimo que va a dejar entrar al mercado.

Y que de ahí uno va añadiendo más al negocio en base a esa experiencia en el mercado. Lo que quieren ellos es ver que uno no está pidiendo mucho solo lo necesario, porque saben que las personas que entran al mercado son las personas que aprenden más rápido. Si uno empieza tratando de hacer cosas muy grandes entonces toma más tiempo y

no aprende tanto.

**Pregunta: ¿Cuál sería un indicador que muestre que esa empresita está en peligro?**

**Tahía:** Si uno está hablando con el consumidor y muestran interés pero no compran, es simple esta respuesta. Muchas personas dicen: “Es muy interesante” pero no llegan a tomar los pasos necesarios. Entonces uno sabe que algo falta. No es el vendedor el que tiene el problema. Uno debe buscar un grupo que se entusiasme con el producto o servicio, que puedan expresarle a uno el beneficio que ellos ven en el producto. Si no, es claro que hay un grupo hasta pequeño pero del cual uno puede ver que hay otras personas como ellos entonces hay que volver a pensar en todo porque yo fui de una empresa a otro y encontré que teníamos otros productos con los cuales no satisfacíamos a ningún mercado fijo.

**Pregunta: ¿Pueden pequeños emprendedores sociales tener éxito en una economía tan desgastada como la nuestra?**

**Tahía:** Yo veo que hay una oportunidad maravillosa aquí en Nicaragua para emprendedores cómo los que están en este taller y ellos han venido a aprender cómo se pueden usar estas metodolo-

gías en sus empresas, pero lo que yo veo es un grupo que puede ser un núcleo de un movimiento que realmente cambia a nivel de esta zona norte de Nicaragua y de Nicaragua entera. Un antropólogo dijo: “Nunca se debe dudar del poder de un pequeño grupo de ciudadanos dedicados y serios para cambiar el mundo” porque en realidad ninguna otra cosa lo ha hecho.

Quiere decir que individualmente ellos pueden hacer gran cosa en sus ramos, pero unidos como movimiento y aprendiendo juntos pueden cambiar Nicaragua. En muchas culturas, el fallar o encontrar problemas es una cosa que las personas ven como malas, pero lo que nosotros pensamos y es lo que se ha comprobado es que se aprende más de los problemas y de los errores que de las cosas que son buenas, así que aprender juntos y crear ese grupo de gente que sabe y tiene esa inspiración, esa combinación es lo que puede cambiar todo.

**Pregunta: ¿Qué le parecen los nicaragüenses?**

**Tahía:** Lo que he encontrado aquí es gente que siempre está buscando la forma de hacer las cosas mejor y que tienen mucho optimismo. El País parece que está en un punto perfecto en lo cual la gente ve las posibilidades. También



han visto tiempos muy difíciles y esa combinación de optimismo y realismo me parece que es maravilloso.









**GSBI**  
Global Social  
Benefit Institute



**CII-ASDENIC**