

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

Nuevo paradigma empresarial: Creación y aplicación práctica de un concepto de Empresa Integral a un Modelo de Negocio innovador de compras conjuntas de frutas y verduras en el contexto uruguayo.

por

Florencia Arbó  
Natalia Izquierdo  
Mariana Olivera

TUTOR: Javier Ramos Díaz  
COORDINADOR: María Messina

Montevideo  
URUGUAY  
9 de Junio de 2021

## PÁGINA DE APROBACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título: Nuevo paradigma empresarial: Creación y aplicación práctica de un concepto de Empresa Integral a un Modelo de Negocio innovador de compras conjuntas de frutas y verduras en el contexto uruguayo.

Autores: Florencia Arbío, Natalia Izquierdo, Mariana Olivera.

Tutor: Javier Ramos Díaz

Posgrado: Maestría en Gerencia y Administración (MBA).

Puntaje:

Tribunal: Isabel Rodríguez, Maver Aguerrebere, Javier Ramos Díaz.

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA:

## AGRADECIMIENTOS

A Javier Ramos Díaz por su acompañamiento durante el proceso, su valoración especial a nuestro trabajo, y su guía en la creación de conocimiento.

A Gabriel Budiño por su apoyo constante, por estar cada vez que lo necesitamos y por sus consejos.

A María Musso por su cálido acompañamiento en la recolección de datos de las empresas sociales gestionadas por Socialab.

A Alejandra Ríos por la orientación en la elaboración de la encuesta.

A los productores rurales por su amable participación en las entrevistas.

A nuestros amigos y compañeros quienes colaboraron con la difusión de la encuesta.

A nuestro querido Bondinho, por las experiencias vividas en Porto Alegre que nos inspiraron a crear modelos innovadores.

A nuestras familias y amigos por su aguante y apoyo incondicional.

A Juan y Clarita por la paciencia con mamá y a Marco por cubrir todos los frentes.

Y al Dream Team por mantener la calidez humana durante todo nuestro proceso.

## RESUMEN

El presente trabajo consta de cuatro objetivos. El primer objetivo radica en analizar un Modelo de Negocio que integra los conceptos de economía digital y colaborativa para determinar su viabilidad: Modelo de Negocio Original. Este modelo conecta pequeños productores rurales nacionales y consumidores de Montevideo, a través de una plataforma digital, que permite lograr economías de escala mediante compras conjuntas. El segundo objetivo pretende crear conocimiento generando un Modelo de Negocio innovador que integre los conceptos de comunidades, empresa sostenible, economía digital y colaborativa, a través de la adaptación del modelo original a un Modelo de Negocio de Empresas Sostenibles. El tercer objetivo se identifica con aplicar el conocimiento creado y determinar la viabilidad de la incorporación de aspectos sociales y ambientales al Modelo de Negocio Original, distinguiendo sus potencialidades y restricciones. Por último, se busca conocer la realidad y el marco legal uruguayo sobre el desarrollo de empresas sostenibles.

Para cumplir estos objetivos se realiza una encuesta a 300 decisores de compra y entrevistas a 6 productores, que revistan la condición de potenciales clientes, ambas con una estrategia de referencia en cadena, aplicando metodología cualitativa. Se realiza un análisis descriptivo de la situación de empresas sostenibles en Uruguay, con datos cuantitativos como la cantidad de empresas existentes y sectores en los que desarrollan su actividad. Se estudia la legislación aplicable a empresas sostenibles en Uruguay aplicando la metodología analítica.

Se verifican las tres hipótesis planteadas. En primer lugar, para el Modelo de Negocio Original se cumplen los supuestos que sostienen los elementos del Modelo Canvas y tiene viabilidad. En segundo lugar, es viable incorporar la lógica de los emprendimientos sostenibles al Modelo de Negocio Original. Por último, es viable la aplicación de modelos de negocios sostenibles en Uruguay.

Si bien ambos modelos tienen la potencialidad de ser exitosos, es posible priorizar uno sobre otro, dependiendo de la estrategia que se desea seguir y de la visión del mundo de los negocios que el inversor tenga a largo plazo.

*Palabras clave:* Empresa Sostenible, Triple Impacto, Economía digital, Innovación Social, Economía Colaborativa, Comunidades, Emprendimiento Integral, Plataformas.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	OBJETIVOS E HIPÓTESIS .....	1
1.2	ESPECIFICACIONES DE LA METODOLOGÍA Y TÉCNICAS A APLICAR .....	3
1.2.1	Metodología cualitativa .....	3
1.2.2	Metodología cuantitativa .....	6
1.2.3	Metodología analítica .....	7
2	MARCO TEÓRICO.....	8
2.1	TERCER SECTOR (ECONOMÍA SOCIAL) .....	8
2.2	CUARTO SECTOR (ECONOMÍA SOCIAL DE MERCADO) .....	10
2.3	DEBATE ENTRE LOS DEFENSORES DEL LIBRE MERCADO Y LOS MORALISTAS DEL MERCADO.....	11
2.3.1	El debate Friedman - Freeman.....	12
2.3.2	Las visiones anticapitalistas .....	13
2.4	INNOVACIÓN SOCIAL (IS).....	14
2.5	ECONOMÍA DIGITAL.....	16
2.6	ECONOMÍA COLABORATIVA .....	18
2.7	CONCEPTO DE COMUNIDAD .....	19
2.8	EMPREDIMIENTO INTEGRAL.....	20
3	PROPUESTA ORIGINAL DE MODELO DE NEGOCIO.....	22
3.1	DESCRIPCIÓN .....	22
3.2	FUNCIONAMIENTO.....	22
3.2.1	Procedimiento de compras conjuntas.....	23
3.3	MÉTODO CANVAS.....	24
3.3.1	Clientes .....	24
3.3.2	Propuesta de Valor.....	25
3.3.3	Canales .....	26
3.3.4	Relación con los Clientes .....	26
3.3.5	Recursos Clave.....	27
3.3.6	Actividades Clave.....	27
3.3.7	Socios Clave .....	29
3.3.8	Estructura de ingresos y costes.....	30
4	ADAPTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO ORIGINAL A LA LÓGICA DE EMPRESAS SOSTENIBLES (MNES).....	45
4.1	DESCRIPCIÓN DEL MNES .....	45

4.2	FUNCIONAMIENTO DEL MNES.....	46
4.2.1	Procedimiento de Compras Conjuntas del MNES .....	46
4.3	MÉTODO CANVAS.....	47
4.3.1	Clientes .....	47
4.3.2	Propuesta de Valor.....	48
4.3.3	Canales .....	49
4.3.4	Relación con los Clientes .....	49
4.3.5	Recursos Claves .....	49
4.3.6	Actividades Clave.....	49
4.3.7	Socios Clave .....	50
4.3.8	Estructura de Ingresos y Costos.....	51
5	CONOCIMIENTO DE POTENCIALES CLIENTES Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR DE AMBOS MODELOS.....	58
5.1	ENCUESTA A POTENCIALES CONSUMIDORES .....	58
5.1.1	Resultados y análisis de la investigación.....	58
5.2	ENTREVISTA A PRODUCTORES RURALES .....	67
6	EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DE LAS EMPRESAS SOSTENIBLES EN URUGUAY	70
6.1	ANTECEDENTES .....	70
6.2	LEGISLACIÓN APLICABLE A EMPRESAS SOSTENIBLES EN URUGUAY .....	72
6.3	RECOPIACIÓN DE EMPRESAS SOSTENIBLES EN URUGUAY .....	74
6.3.1	Movimiento B y B Lab .....	74
6.3.2	Empresas uruguayas certificadas B .....	75
6.3.3	Socialab .....	78
6.3.4	DERES y empresas asociadas .....	81
7	CONCLUSIONES.....	86
8	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	95
	APÉNDICE 1- ENCUESTA A POTENCIALES CONSUMIDORES Y ENTREVISTA A PRODUCTORES RURALES.....	97

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo Canvas del Modelo de Negocio Original. Fuente: Elaboración propia.	24
Ilustración 2. Diagrama general de Balance Alimentario Nacional. Fuente: “Estudio de Canales y márgenes en la cadena comercial de frutas y hortalizas frescas en Uruguay”, julio 2017. ....	31
Ilustración 3. Esquema del Modelo de Negocio 1 de comercialización de frutas y verduras. Fuente: “Estudio de Canales y márgenes en la cadena comercial de frutas y hortalizas frescas en Uruguay”, julio 2017.....	32
Ilustración 4. Modelo Canvas del MNES. Fuente: elaboración propia.....	47
Ilustración 5. Género de los encuestados distinguidos por franja etaria. Fuente: elaboración propia. ....	59
Ilustración 6. Frecuencia de compras de frutas y verduras de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.....	60
Ilustración 7. Monto mensual destinado a la compra de frutas y verduras declarado por los encuestados. Fuente: Elaboración propia.....	60
Ilustración 8. Monto mensual destinado a la compra de frutas y verduras de los hogares encuestados, disgregado según frecuencia de compra. Fuente: Elaboración propia.....	61
Ilustración 9. Adhesión al modelo de compras del Modelo de Negocio Original. Fuente: Elaboración propia.....	62
Ilustración 10. Adhesión al MNES, teniendo algún tipo de interés por el Modelo de Negocio Original. Fuente: Elaboración propia. ....	63
Ilustración 11. Adhesión al MNES de aquellos encuestados que no tienen interés en el modelo original. Fuente: Elaboración propia. ....	64
Ilustración 12. Espera máxima admisible en la recepción de los productos de aquellos que tienen algún tipo de interés por alguno de los dos modelos de negocios. Fuente: Elaboración propia. ....	65
Ilustración 13. Valoración de interés de los encuestados en conocer el establecimiento rural y las familias que producen las frutas y verduras adquiridas. Se consulta a aquellas personas que tienen algún tipo de interés en alguno de los modelos de negocios planteado. Fuente: elaboración propia. ....	66
Ilustración 14. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Fuente: <a href="https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/">https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/</a> . ....	71
Ilustración 15. Diagrama de flujo de encuesta realizada a potenciales consumidores. Fuente: Elaboración propia.....	100

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proporciones de hogares montevidEOS dentro de los barrios de niveles socioeconómicos M, M+ y A- y cantidad de decisores de compra a encuestar manteniendo esas proporciones. Fuente: elaboración propia. ....	5
Tabla 2. Volumen total ofrecido en el Mercado Modelo de producción nacional y con destino el comercio minorista en el año 2016. Fuente: elaboración propia.....	33
Tabla 3. Volumen anual a comercializar por producto en el Modelo de Negocio Original, para una porción del 0.764% del mercado. Fuente: elaboración propia. ....	34
Tabla 4. Ingresos anuales del Modelo de Negocio Original para una porción del 0.764% del mercado. Fuente: elaboración propia.....	35
Tabla 5. Egreso por pago a productores por las ventas realizadas en el Modelo de Negocio Original, para una porción del mercado del 0.764%. Fuente: elaboración propia. ....	36
Tabla 6. Ingresos y egresos del Modelo de Negocio Original, con una porción del mercado del 0.764%. Fuente: elaboración propia. ....	38
Tabla 7. Ingresos y egresos para el escenario Pesimista en el que se abarca el 0,115% del mercado. Fuente: elaboración propia.....	39
Tabla 8. Ingresos y egresos para el escenario Pesimista - Conservador en el que se abarca el 0,28% del mercado. Fuente: elaboración propia. ....	40
Tabla 9. Ingresos y egresos para el escenario Conservador en el que se abarca el 0,535% del mercado. Fuente: elaboración propia.....	41
Tabla 10. Ingresos y egresos para el escenario Optimista en el que se abarca el 0,879% del mercado. Fuente: elaboración propia.....	43
Tabla 11. Precios e ingresos anuales del Modelo de Negocio MNES, abarcando el 0.764% del mercado. Fuente: elaboración propia.....	52
Tabla 12. Egresos anuales del MNES correspondiente al pago a productores por ventas, con una porción del mercado del 0.764%. Fuente: elaboración propia. ....	53
Tabla 13. Ingresos y Egresos del MNES para una porción del mercado del 0.764%. Fuente: Elaboración propia.....	54
Tabla 14. Ingresos y egresos de los escenarios pesimista (0,115% del mercado), pesimista-conservador (0,28% del mercado), conservador (0,535% del mercado) y optimista (0,879% del mercado). Fuente: elaboración propia.....	56
Tabla 15. Adhesión al Modelo de Negocio Original, disgregada por agrupaciones barriales. Fuente: Elaboración propia. ....	62
Tabla 16. Adhesión al MNES, teniendo algún tipo de interés por el Modelo de Negocio Original, distinguiendo por agrupación barrial. Fuente: Elaboración propia. ....	64
Tabla 17. Adhesión al MNES de aquellos encuestados que no tienen interés en el Modelo de Negocio Original, distinguidos por agrupación barrial. Fuente: Elaboración propia. ....	65
Tabla 18. Listado de Empresas Públicas nacionales. Fuente: Elaboración propia. ....	70
Tabla 19. Empresas uruguayas certificadas B. Fuente: elaboración propia. ....	76
Tabla 20. Empresas relevadas por Socialab en el informe “Hacemos, medimos, contamos” emitido en Marzo 2020. Fuente: elaboración propia.....	79

Tabla 21. Datos referentes a categoría de impacto de los emprendimientos, comunidades atendidas, tipos y modelos de clientes, políticas de reciclaje y emprendedoras mujeres relevador por Socialab para las 24 empresas. Fuente: elaboración Propia. ....	80
Tabla 22. Datos referentes a ubicación de las partes interesadas y grupos demográficos de interés por edad y por categoría específica relevados por Socialab para las 24 empresas. Fuente: elaboración propia.....	81
Tabla 23. Empresas socias de DERES. Fuente: Elaboración propia.....	83
Tabla 24. Empresas socias de DERES. Fuente: Elaboración propia.....	84
Tabla 25. Empresas socias de DERES. Fuente: Elaboración propia.....	84

## 1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se exponen los objetivos e hipótesis de esta tesis, así como la especificación de la metodología y técnicas a aplicar. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico y se presenta el concepto de Emprendimiento Integral. En el tercer capítulo se expone el Modelo de Negocio Original, realizando un análisis a partir del modelo Canvas y estudiando la viabilidad de este modelo. En el cuarto capítulo se presenta la adaptación del Modelo de Negocio Original a la lógica de empresas sostenibles; de forma análoga al tercer capítulo, se elabora un nuevo modelo Canvas y se analiza su viabilidad. El quinto capítulo está dedicado a la validación de la propuesta de valor de ambos modelos. El sexto capítulo presenta la evolución y perspectivas de las empresas sostenibles en Uruguay, así como el marco legal vigente en el país. Por último, se exponen los principales hallazgos y conclusiones del presente trabajo de investigación.

### 1.1 OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El presente trabajo tiene los siguientes objetivos:

- Analizar un Modelo de Negocio que integra los conceptos de economía digital y colaborativa para determinar su viabilidad: Modelo de Negocio Original. Este modelo conecta pequeños productores rurales nacionales y consumidores de Montevideo, a través de una plataforma digital, que permite lograr economías de escala mediante compras conjuntas.
- Crear conocimiento generando un Modelo de Negocio innovador que integre los conceptos de comunidades, empresa sostenible, economía digital y colaborativa, a través de la adaptación del modelo original a un Modelo de Negocio de Empresas Sostenibles (MNES).
- Aplicar el conocimiento creado y determinar la viabilidad de la incorporación de aspectos sociales y ambientales al Modelo de Negocio Original, distinguiendo sus potencialidades y restricciones.
- Conocer la realidad y el marco legal uruguayos sobre el desarrollo de empresas sostenibles.

“El análisis de viabilidad es un examen crítico referido a la razonabilidad, la coherencia y la operatividad de los recursos que se propone combinar y de las acciones que se piensa cumplir para resolver la implementación práctica de la iniciativa. La viabilidad comienza con una

revisión formal del documento del estudio y posteriormente analiza la confiabilidad de los datos manejados, la validez de los supuestos utilizados, la coherencia entre los distintos componentes del estudio y la lógica de las conclusiones obtenidas. Este conjunto de cometidos se puede ordenar en una secuencia cronológica de dos etapas, que se identifican como Revisión Formal y Examen de Consistencia, respectivamente. En el análisis de consistencia se revisan las cuestiones fundamentales del proyecto, para establecer si se cuenta con todos los elementos de juicio necesarios para proceder al estudio final de la conveniencia del proyecto. Se debe dispensar una cuidadosa atención a todas las áreas temáticas, las cuales se articulan considerando por separado los aspectos comerciales, técnicos, ambientales, económicos, financieros, organizacionales y la evaluación propiamente dicha, incluyendo la consideración explícita del riesgo.” (J. Porteiro, 2016).

En el análisis de viabilidad de ambos modelos de negocios se considera la razonabilidad, coherencia y operatividad de los recursos que se propone combinar en base al análisis del modelo Canvas. Se estiman ingresos y egresos, volumen, costos variables y fijos, puntos de equilibrio de ambos modelos y se evalúan distintos escenarios tomando como variable el volumen de mercado alcanzado. Además, se trabaja sobre el supuesto de que el financiamiento se realiza con fondos propios, con una inversión total estimada de sesenta mil dólares. Se entiende que el análisis de conveniencia financiera excede el alcance del presente trabajo.

El Modelo de Negocio Original tiene como único objetivo maximizar ganancias y refiere a la utilización de una plataforma digital que haga posible el encuentro entre consumidores y productores rurales, para concretar compras colectivas. El pilar fundamental del negocio es la plataforma digital, a través de la cual se ofrecen dos propuestas de valor, dirigidas a dos tipos de clientes bien diferenciados: los consumidores y los productores. Aparece el concepto de economía colaborativa a través de la participación de personas u organizaciones con espacio y tiempo ocioso para recibir y entregar los productos. Este modelo favorece las economías de escala y permite aprovechar las ventajas de la colaboración, a fin de mejorar precios y ser asequibles por un número creciente de usuarios.

El MNES suma a los conceptos de economía digital y colaborativa, los conceptos de empresa sostenible, innovación social y comunidades. Al transformar un emprendimiento con meros fines lucrativos en una empresa sostenible, surge la siguiente interrogante: ¿esta transformación implica encarecer el precio de los productos y servicios brindados? Si se tuviese una respuesta afirmativa podría ocurrir que el emprendimiento no sea viable. Sin embargo, dados los componentes sociales y ambientales de una empresa sostenible, es esperable que determinados consumidores consideren estos aspectos como parte relevante de la propuesta de valor y deciden inclinarse por el uso de la plataforma frente a otras opciones.

Ambos modelos son aplicables a diversos bienes de consumo y varios puntos del país. Sin embargo, la investigación se restringe a la comercialización de frutas y verduras a consumidores residentes en Montevideo, a modo de simplificar el análisis.

Bajo esta lógica, se establecen las siguientes hipótesis de la investigación:

- Para el Modelo de Negocio Original se cumplen los supuestos que sostienen los elementos del Modelo Canvas y tiene viabilidad.
- Es viable incorporar la lógica de los emprendimientos sostenibles al Modelo de Negocio Original convirtiéndolo en un Modelo de Negocio Sostenible.
- Es viable la aplicación de modelos de negocios sostenibles en Uruguay.

## 1.2 ESPECIFICACIONES DE LA METODOLOGÍA Y TÉCNICAS A APLICAR

La metodología aplicada es de tipo cualitativa, cuantitativa y analítica, esbozando finalmente sugerencias sobre la forma de favorecer la viabilidad del modelo de Empresas Sostenibles en Uruguay.

### 1.2.1 Metodología cualitativa

Con el fin de realizar una investigación de mercado se encuesta a 300 decisores de compra que revistan la condición de potenciales clientes, seleccionados con muestreo intencional o de conveniencia, con una estrategia de referencia en cadena o bola de nieve. Esta encuesta indaga sobre los hábitos de compras de frutas y verduras, los medios utilizados y la propensión a incorporar compras colectivas programadas a través de una plataforma. Adicionalmente se investiga sobre la valoración de incorporación de componentes sociales y ambientales en la propuesta de valor.

Paralelamente, se realizan entrevistas a 6 pequeños productores rurales de frutas y verduras, ubicados en los departamentos de Montevideo, Canelones y Florida, utilizando estrategia de referencia en cadena, con el objetivo de conocer su valoración acerca de la propuesta de valor de ambos modelos.

La encuesta a potenciales consumidores se realiza vía WhatsApp. El público objetivo del emprendimiento son los decisores de compras de frutas y verduras de hogares de nivel socioeconómico medio (M, M+ y A-) residentes en Montevideo, que utilizan internet para realizar compras o indagar sobre posibles productos a adquirir.

Los objetivos principales de la encuesta son:

1. Conocer a los potenciales consumidores e indagar sobre sus hábitos de consumo de frutas y verduras, lo que implica:
  - a. Conocer las edades y género de los decisores de compra.
  - b. Definir el monto promedio mensual dedicado a la compra de frutas y verduras.
  - c. Definir la asiduidad de compra de frutas y verduras para conocer el comportamiento de los potenciales clientes.
  - d. Conocer los lugares y modalidades a través de las cuales adquieren frutas y verduras.
2. Estudiar la viabilidad de las propuestas de valor de ambos modelos. Para esto se pretende:
  - a. Conocer la voluntad de realizar compras programadas a través de internet con el fin de obtener menores precios. Se debe aclarar que el retiro de dichas compras se realizará en un Pick Up Center barrial.
  - b. Conocer el máximo tiempo de espera admisible para una compra programada.
  - c. Conocer el valor que genera que el emprendimiento sea sostenible, evaluando:
    1. interés en ayuda a la comunidad a través de apoyo a ONGs.
    2. interés en apoyar la generación de empleo para jóvenes en situación de vulnerabilidad.
    3. interés en apoyo a pequeños productores rurales.
    4. interés en colaborar con el medio ambiente, disminuyendo intermediarios y minimizando el empaquetado de los productos.
    5. interés en conocer los ciclos de producción y a los productores rurales y sus familias, a través de visitas turísticas y redes sociales.
    6. interés en pertenecer a una comunidad de consumo de frutas y verduras de producción nacional, apoyando colectivos sensibles y construyendo relaciones tanto con consumidores con intereses comunes como con los productores y sus familias.

Según la Encuesta continua de Hogares (ECH) del Instituto Nacional de Estadística (INE) realizada en 2019, los barrios con hogares con nivel socioeconómico A-, M y M+ son: Punta Gorda, Malvín, Carrasco Norte o Buceo, Parque Rodó, Cordón, Palermo, Atahualpa, Prado, Paso de las Duranas, Brazo Oriental, Aires Puros, Sayago, Tres Cruces, Parque Batlle, Villa Dolores, La Blanqueada, La Comercial, La Figurita, Larrañaga, Centro, Barrio Sur, Pocitos, Aguada, Capurro, Bella Vista, Reducto, Mercado Modelo, Bolívar, Jacinto Vera y Unión.

Para realizar la encuesta, se agrupa a los barrios por zonas de proximidad. Según el informe “Información Física y Sociodemográfica por Centro Comunal Zonal” publicado por la Intendencia de Montevideo en junio 2020, se tiene el siguiente porcentaje de hogares por agrupación respecto al total de hogares montevideanos en barrios de niveles socioeconómicos A-, M y M+:

Agrupación	Barrios	Porcentaje de Hogares	Cant. Respuestas a obtener
1	Aguada, Capurro, Bella Vista, Reducto	8,96%	27
2	Atahualpa, Prado, Paso de las Duranas, Brazo Oriental, Aires Puros, Sayago	14,79%	44
3	Centro, Barrio Sur	6,88%	21
4	Mercado Modelo, Bolívar, Jacinto Vera, Unión	12,08%	36
5	Parque Rodó, Cordón, Palermo	12,50%	38
6	Pocitos	12,92%	39
7	Punta Gorda, Malvín, Carrasco Norte o Buceo	15,83%	47
8	Tres Cruces, Parque Batlle, Villa Dolores, La Blanqueada, La Comercial, La Figur	16,04%	48
Total general		100%	300

Tabla 1. Proporciones de hogares montevidEOS dentro de los barrios de niveles socioeconómicos M, M+ y A- y cantidad de decisores de compra a encuestar manteniendo esas proporciones. Fuente: elaboración propia.

Los 300 decisores de compra encuestados reúnen las características de potenciales clientes, tomando la proporción de hogares reflejada en el cuadro anterior. Las preguntas planteadas se presentan en el Apéndice 1.

La entrevista a potenciales productores que accedan a integrar el Modelo de Negocio se realiza en forma personal o por video llamada. El muestreo aplicado es del tipo bola de nieve.

La muestra a entrevistar está compuesta por 6 pequeños productores rurales de Montevideo, Canelones y Florida, que producen frutas y verduras y las comercializan habitualmente en la Unidad Agroalimentaria Metropolitana<sup>1</sup> (UAM) y/o a consumidores de forma directa.

Los objetivos principales de la entrevista son:

1. Conocer a los pequeños productores indagando:
  - a. La capacidad de producción mensual.
  - b. La frecuencia y forma de envío de productos en la UAM.
  - c. La forma de comercialización (propia o mediante comisionista).
  - d. La modalidad de cobranza de las ventas en la UAM.
  - e. El Packaging de productos a entregar en la UAM.
  - f. La modalidad de facturación de la mercadería.
  - g. La necesidad de acondicionamiento diferencial para sus productos.
  - h. El uso de la tecnología: familiaridad con el uso de celulares o plataformas similares a PedidosYa<sup>2</sup> o Mercado Libre<sup>3</sup>.
2. Estudiar la viabilidad de las propuestas de valor para los productores de ambos modelos. Para esto se pretende conocer:
  - a. El interés de comercializar a través de un nuevo canal que le permite obtener precios 10% superiores a los que obtienen en la UAM con ventas aseguradas,

<sup>1</sup> <http://www.uam.com.uy/>

<sup>2</sup> <https://www.pedidosya.com.uy/>

<sup>3</sup> <https://www.mercadolibre.com.uy/>

- teniendo en cuenta posibles limitaciones (desviarse de la UAM, modo de cobranza, utilización de tecnología).
- b. El interés de comercializar bajo los mismos términos, pero obteniendo un precio 20% superior al obtenido promedialmente en la UAM.
  - c. Si está dispuesto a vender a crédito y cobrar a través de transferencia bancaria en un plazo de entre 24hs y 7 días.
  - d. La disponibilidad de agregar un excedente a los pedidos por eventuales desperdicios o accidentes con la mercadería.
  - e. La forma más adecuada para comunicar oferta, recibir las órdenes de pedido y confirmarlas.
  - f. El interés en compartir experiencia con otros productores y consumidores a través de redes sociales.
  - g. El interés en recibir formación relacionada con la producción y comercialización.
  - h. El interés en recibir a consumidores en sus chacras recibiendo una retribución.
  - i. La disponibilidad de desviar el transporte a la UAM para entregar en Pick Up Centers.
  - j. La valoración sobre la contratación de jóvenes en situación de vulnerabilidad.

### 1.2.2 Metodología cuantitativa

Se realiza un análisis descriptivo de la situación de empresas sostenibles en Uruguay. Para esto se recopilan y analizan datos cuantitativos tales como la cantidad de empresas existentes y sectores en los que desarrollan su actividad.

Dado que Uruguay no cuenta con un registro completo de empresas sostenibles, se recopila información de diversas fuentes con el fin de tener un conocimiento de la situación actual del país en esta temática. En particular se investiga sobre las empresas certificadas B (certificación administrada por B Lab/Sistema B), las empresas apoyadas por Socialab y las organizaciones asociadas a DERES (Red de Empresas por el Desarrollo Sostenible).

Las empresas certificadas B son Empresas Sostenibles, aunque esta certificación no es condición necesaria para serlo.

Las organizaciones apoyadas por Socialab son Empresas Sociales, que por definición cumplen con impacto social y económico, pero no necesariamente tienen impacto ambiental. Una diferencia sustancial entre las Empresas Sostenibles y las Empresas Sociales es que la Empresa Sostenible incorpora los costos sociales y ambientales a su ecuación económica, mientras que la Empresa Social presenta como producto la solución a un problema de la comunidad. Estas

Empresas Sociales son incorporadas en la recopilación dada su potencialidad de convertirse en Empresas Sostenibles y por formar parte de un movimiento que muestra la intención de generar impacto positivo en la comunidad a través de su Modelo de Negocio.

En el caso de DERES, las empresas tienen como interés la aplicación de RSE. Esto no implica representar un modelo sostenible, pero se entiende que empresas que ponen foco en tener mejores prácticas de RSE son potenciales organizaciones a tender a futuro a un modelo de triple impacto por lo que se incorporan a la recopilación y análisis.

### 1.2.3 Metodología analítica

Se elabora un análisis de la legislación aplicable a Empresas Sostenibles y los regímenes fiscales vigentes.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 TERCER SECTOR (ECONOMÍA SOCIAL)

Según Chaves y Monzón (2012), el Tercer Sector (TS) o Economía Social está históricamente vinculado a asociaciones y cooperativas populares, cuyos sistemas de valores y principios de conducta son la base del concepto moderno del TS. A través de estas instituciones se daba respuesta a los grupos sociales más vulnerables a las condiciones de vida creadas por el capitalismo industrial de los siglos XVIII y XIX. Los famosos Principios Cooperativos que regían la Sociedad de Pioneros Equitativos de Rochdale, creada en 1844, han sido decisivos en el desarrollo del concepto moderno del TS. Tras el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) de 1995, estos Principios identifican a las cooperativas como empresas democráticas en las que las decisiones están en manos de la mayoría de los usuarios miembros de la actividad cooperativizada, por lo que los inversores o capitalistas, si los hay, no pueden ser mayoría y los excedentes no se asignan según ningún criterio de proporcionalidad al capital. La igualdad de derechos en el voto, la compensación limitada sobre el capital compartido y la creación en muchos casos de reservas indivisibles que no pueden distribuirse, incluso si la organización se disuelve, son otros aspectos en los que las cooperativas difieren de las empresas capitalistas.

El término economía social apareció en la literatura económica, probablemente por primera vez, en 1830. Ese año, el economista liberal francés Charles Dunoyer publicó un Tratado sobre economía social que defendía un enfoque moral de la economía. Durante el período 1820-1860, se desarrolló en Francia una corriente heterogénea de pensamiento que puede denominarse colectivamente "los economistas sociales". La mayoría de estos economistas sociales se vieron influidos por los análisis de T.R. Malthus y S. de Sismondi, tanto en lo que respecta a la existencia de "fallas de mercado" que pueden conducir a desequilibrios como a la delimitación del verdadero objeto de la economía, que Sismondi consideraba el hombre en lugar de la riqueza.

La economía social experimentó una profunda reorientación durante la segunda mitad del siglo XIX, a través de la influencia de John Stuart Mill y Leon Walras.

En sus Principios de economía política, J. S. Mill examinó las ventajas y desventajas de las cooperativas de trabajadores en detalle y pidió que se fomentara este tipo de empresa debido a sus beneficios económicos y morales.

La *E´tudes d'economie sociale* de Leon Walras (Walras 1898) no sólo considera a la ES como parte de la ciencia, sino que lo ve como un campo de las actividades económicas en las que abundan las cooperativas, mutuales y asociaciones, tal como las conocemos hoy, y describe las principales características del concepto actual de la ES, inspirado en los valores del asociacionismo democrático, mutualismo y cooperativismo.

La Carta de la Economía Social publicada en junio de 2002 por la Conferencia Permanente Europea sobre Cooperativas, Sociedades Mutuales, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF), establece los siguientes principios para la ES: la primacía del individuo y el objetivo social sobre el capital, membresía voluntaria y abierta, control democrático por parte de los miembros, la combinación de los intereses de los miembros, usuarios y/o el interés general, la defensa y aplicación del principio de solidaridad y responsabilidad, la gestión autónoma e independencia de las autoridades públicas y el excedente esencial se utiliza para llevar a cabo objetivos de desarrollo sostenible, servicios de interés para los miembros o de interés general.

Chaves y Monzón (2013) identifican los principales actores involucrados en la ES y los agrupan en los dos subsectores principales: mercado y no mercado.

El subsector de mercado de la ES se compone esencialmente de cooperativas, sociedades de seguros y de previsión, grupos de empresas controlados por organizaciones de la ES y empresas de integración y corporaciones no financieras bajo el control mayoritario de su fuerza laboral, que tienen procesos de decisión democráticos y distribución equitativa de utilidades. En algunos países también hay compañías de ahorro y crédito y cajas de ahorro que se ajustan a la definición de ES. Las empresas de ES en el subsector del mercado, poseen las siguientes características: se crean para satisfacer las necesidades de sus miembros mediante la aplicación del principio de ayuda mutua, su producción está destinada principalmente a la venta en el mercado, y si bien pueden distribuir ganancias o excedentes entre sus miembros usuarios, esto no es proporcional al capital ni a los honorarios aportados por los miembros, sino de acuerdo con las transacciones de los miembros con la organización.

El subsector de no mercado está formado por asociaciones y fundaciones, aunque también se pueden encontrar organizaciones con otras formas legales. Comprende a todas las organizaciones de la ES que suministran la mayoría de su producción de forma gratuita o a precios que no son económicamente significativos. Son entidades privadas, formalmente organizadas con autonomía de decisión y libertad de membresía que producen servicios no comerciales para hogares y cuyos excedentes, si los hay, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que los crean, controlan o financian. Se trata de organizaciones sin fines de lucro, aplicando el principio de no distribución de beneficios o excedentes, en las cuales los individuos son los verdaderos beneficiarios de los servicios que producen.

Tras caracterizar a la ES, Chaves y Monzón (2013) plantean que la misma presenta algunos problemas desde el punto de vista microeconómico. El primero es la debilidad económica y financiera de estas empresas. Es un resultado directo de la forma en que se toman las decisiones y se distribuyen los excedentes, lo que deja al margen a los inversores capitalistas y los

desalienta de invertir en este sector institucional. Como resultado, la ES tradicionalmente ha tenido que inventar nuevos instrumentos financieros para evitar este problema.

Un segundo problema surge del propio modelo democrático y participativo de toma de decisiones. Cuando no existen los canales de participación adecuados, surgen fallas en la gobernanza que pueden generar diversos tipos de problemas, como la toma de decisiones ineficiente (lentitud), el deterioro de la participación a favor de la tecno estructura y, finalmente, la provisión insuficiente de recursos humanos estratégicos como resultado del dilema del líder. En un segmento de la ES, las organizaciones sin fines de lucro (Salamon 1987), hay un riesgo de lo que se denomina "fracaso voluntario", que incluye el típico amateurismo filantrópico de los voluntarios, el paternalismo y el particularismo filantrópicos.

El tercer problema es el isomorfismo organizacional (Dimaggio y Powell 1983). Este proceso consiste en imitar a las empresas u organizaciones dominantes que trabajan en el mismo campo. Como resultado, las empresas de ES que operan en el mercado tienden a adoptar las prácticas de las empresas privadas capitalistas, incluso cuando no se convierten en este tipo de empresas, para seguir compitiendo en ese mercado, mientras que las empresas de ES que trabajan más de cerca del gobierno tienden a convertirse en instrumentos de este último, tanto financiera como operacionalmente.

## 2.2 CUARTO SECTOR (ECONOMÍA SOCIAL DE MERCADO)

Como menciona J. Ramos (2020) el cuarto sector de la economía, que involucra a las empresas sostenibles, es un "nuevo marco de gestión empresarial" que busca incorporar deliberadamente los costos sociales y ambientales en el equilibrio financiero de empresas con fines de lucro. Busca medir el nivel de compromiso de cada compañía con los grandes desafíos que enfrenta la humanidad a través del trinomio "lucro-gente-planeta".

A diferencia del tercer sector, el cuarto sector incorpora elementos sociales y ambientales en emprendimientos con fines de lucro.

El carácter sostenible de estas empresas se manifiesta en distintas dimensiones:

- Gestión: Gestionar de forma más eficiente y democrática (eficienciencia).
- Estructura Financiera: Incorporar a la gestión financiera un carácter integral con Balances integrados o de Triple Impacto (económico, social y ambiental), en la medida que buscan no sólo ser rentables sino incorporar costes sociales y ambientales a sus balances.
- Financiamiento: Utilización de nuevas formas de financiación tales como los Modelos de Financiación participativa.
- Organización
- Producción: Modelos horizontales y colaborativos en contextos de Economía Circular o Economía Digital.

- Distribución y consumo responsable.

De acuerdo con J. Ramos (2020), fue el consultor empresarial John Elkington (1998) quien acuñó el concepto del triple impacto con el propósito de administrar una organización de manera que no solo genere ganancias, sino que también mejore la vida de las personas y el planeta. Según esta definición, las nuevas empresas cuando se refieren a resultados en términos de costos y ganancias, miran más allá e incluyen desafíos sociales (explotación laboral, discriminación de género, trabajo infantil, etc.) o riesgos ambientales (el deterioro de la capa de ozono, el calentamiento global, la pérdida de biodiversidad, etc.) para medir el costo total y real de cualquier empresa de poder obtener ganancias.

La idea de emprendimiento sostenible aparece como una forma de facilitar el compromiso de las empresas con su entorno social y natural inmediato.

### 2.3 DEBATE ENTRE LOS DEFENSORES DEL LIBRE MERCADO Y LOS MORALISTAS DEL MERCADO

Las Empresas Sostenibles tienen un objetivo triple lucro-planeta-gente, buscan lograr eficiencia económica y obtener beneficios, incorporando los costes sociales y ambientales que su modelo de negocio genera. Según J. Ramos (2021) un elemento esencial del triple objetivo son los Balances Integrados de Triple Impacto (BI-TI), estos balances conforman la forma financiera de encarar ese triple objetivo.

La inclusión de estos costos en el balance de las organizaciones genera un debate entre los defensores del libre mercado y los moralistas del mercado sobre las potencialidades y las limitaciones de una empresa al incorporar restricciones morales a la libre acción de su funcionamiento. Pero, sobre todo, abre un debate sobre si la incorporación de costes sociales y ambientales favorece o perjudica la viabilidad económica de la empresa y su supervivencia. (J. Ramos, 2021).

Si bien el libre mercado tiene en la actualidad una posición preponderante en el mercado, también existen otros puntos de vista que se le oponen y proponen modelos alternativos, según los cuales las Empresas Sostenibles son una alternativa empresarial viable y sostenible en el tiempo.

### 2.3.1 El debate Friedman - Freeman

El enfoque de Freeman (miembro de la llamada corriente moralista) a través de su Teoría de las Partes Interesadas, abrió un debate entre éste y Friedman (defensor del libre mercado) sobre las potencialidades y limitaciones de la economía de mercado, al incorporar restricciones morales sobre la libre acción de las empresas.

Según J. Ramos (2020), la Teoría de las Partes Interesadas surge con el propósito de proporcionar un componente ético a los modelos comerciales tradicionales. Freeman (2008) afirma que las compañías deben considerar no solo el interés de sus accionistas, sino también el interés de un grupo más amplio que incluya a todos los afectados por la acción de una compañía. Estos son clientes, empleados, proveedores, comunidades locales, grupos ambientales, instituciones financieras, gobierno y aquellos otros grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir. Es precisamente esta capacidad de considerar las preferencias de cualquier grupo que afecta o se ve afectado por una empresa, lo que finalmente mejorará la capacidad de una empresa para crear valor, fortalecer su relación corporativa-comunitaria y obtener ventajas competitivas (Freeman et.al, 2010).

Freeman considera que existen cuatro ideas principales para consolidar una perspectiva amplia en una nueva Teoría de las Partes Interesadas: la tesis de separación, la tesis integradora, el principio de responsabilidad y el argumento de la pregunta abierta.

La tesis de separación afirma que no tiene ningún sentido hablar de negocios sin hablar de ética y viceversa. La tesis integradora se basa en la idea de que se tendría una ética más útil si se incorpora a las ideas normativas la necesidad de comprender cómo crear valor y comercio. El principio de responsabilidad se trata de decir que la ética no es una cuestión normativa, sino un instrumento útil para desarrollar un cierto marco de responsabilidad que nos ayuda a justificar nuestras vidas ante nosotros mismos y ante los demás. El argumento de pregunta abierta refiere al conjunto de preguntas sobre quién se beneficia y quién se ve perjudicado por mis acciones o las acciones de mi empresa. La conclusión de Freeman es que la ética es importante en los negocios para que una empresa cree valor.

En el lado opuesto, Friedman afirma que la única responsabilidad de las empresas es con sus inversores, por lo que su fin último y único es maximizar sus beneficios minimizando costes. Cualquier coste adicional que socave la maximización de beneficios es rechazado porque viola la relación contractual de la empresa con sus inversores y accionistas. Para Friedman la moral es económicamente ineficiente porque daña la asignación eficiente de bienes y servicios con cargas innecesarias. Los beneficios y los costes reales de producción operan en lógicas diferentes y contradictorias, por lo que el comportamiento responsable de una empresa no es favorecer costes adicionales vinculados a la sostenibilidad social y ambiental, porque perjudica su viabilidad financiera, sino reducir costes para aumentar beneficios. (J. Ramos, 2021).

Los defensores del libre mercado explican el motivo que lleva a algunas empresas a reportar BI-TI, como la incorporación de nuevos canales de marketing y publicidad para ganar nuevos

consumidores y mercados responsables y mejorar la imagen corporativa. Los BI-TI son utilizados como una estrategia de diferenciación a corto plazo, ya que luego de que los impactos socio-ambientales se difunden y consolidan, los incentivos para los consumidores disminuyen. Del mismo modo, a medida que más empresas se vuelven responsables con la sociedad y el ambiente, se percibe como un comportamiento normal esperado de cualquier empresa.

En resumen, para Friedman y otros defensores del libre mercado, existe una relación inversa entre beneficios y costes reales de producción, de tal forma que las empresas que reportan BI-TI tienen más probabilidades de quebrar. Si asumen los costes socio-ambientales, no es por responsabilidad o sensibilidad social, sino por un cálculo económico racional y como una estrategia de marketing y publicidad para mejorar su imagen corporativa. (J.Ramos, 2021).

Varios estudios han demostrado que la disminución de la rentabilidad al incorporar costes socio-ambientales pueden compensarse si una empresa puede ofrecer un producto que convenza a un grupo significativo de “consumidores responsables” dispuestos a pagar el costo real del producto. Lo mismo ocurre con los gobiernos y los inversores. Ambos pueden apoyar el comportamiento consciente y responsable de estas empresas reduciendo impuestos (gobiernos) e invirtiendo en estas empresas de riesgo (inversores) que puedan compensar tanto los costes totales como los reales de las empresas sostenibles. (J.Ramos, 2021).

### 2.3.2 Las visiones anticapitalistas

Para otros autores, existe una legitimación implícita del capitalismo detrás de las Teorías de las Partes Interesadas. Desde perspectivas de tipo marxista, el capitalismo es básicamente un modo de producción con fuertes contradicciones que se traducen en explotación de unos pocos sobre el resto.

Las Teorías Críticas, inspiradas por el marxismo, consideran que las elecciones de mercado no son realmente libres, sino que están condicionadas por desigualdades estructurales que resultan no solo en una distribución injusta de bienes y servicios, sino también en un desperdicio de trabajo y recursos que restringen la producción para asegurar la maximización de las ganancias. Para Wempe y Frooman existe una “falsa conciliación” entre capitalismo y moral. Esta conciliación falsa o imposible entre los negocios y la moral tiene que ver con la definición de Capitalismo que para ellos es incompleta. El Capitalismo tiene que ver con las ganancias basadas en la explotación humana, por lo que cualquier intento de conciliar las ganancias y el costo real de producción es poco realista. Las empresas que asumen responsabilidades socio-ambientales están condenadas al fracaso en un sistema capitalista, por lo que las iniciativas de

Balances Integrados son solo una cortina de humo para humanizar el capitalismo sin cuestionar sus contradicciones más aparentes. (J. Ramos, 2021)

La Escuela de Pragmatismo en los negocios surgió con la intención de mejorar algunas de las debilidades y limitaciones de las teorías morales del mercado, identificando una empresa con un organismo social vivo que establece su acción en la convicción de que su autorrealización como empresa está ligada al desarrollo de la sociedad en su conjunto. Esta corriente proporciona a los gerentes condiciones éticas objetivas basadas en la experiencia, la integridad y la indagación para adecuar el contexto de producción y las consecuencias socio ambientales de la empresa, aquí entendida como un organismo social. La Teoría Pragmático-Crítica reconoce la importancia crucial de la autorrealización y desarrolla la idea de colaboración y participación democrática (J. Ramos, 2021).

## 2.4 INNOVACIÓN SOCIAL (IS)

CRISES (Centre de Recherche Sur les Innovations Sociales) entiende los procesos de innovación social como “una intervención iniciada por actores sociales para responder a una aspiración o satisfacer una necesidad, para ofrecer una solución o crear una oportunidad de acción para modificar las relaciones sociales, transformar el marco de acción o proponer nuevas orientaciones culturales a fin de mejorar la calidad y las condiciones de vida de la colectividad” (Bouchard, citado por Ramos, 2015, p88).

La Innovación Social (IS) responde a un intento de adaptar las políticas sociales a nuevos espacios de vulnerabilidad, vinculados a la globalización, la revolución digital, cambios demográficos y la crisis financiera, involucrando una nueva fórmula que integra una mayor eficiencia económica y una mayor participación democrática al mismo tiempo (Eficiencia) (Ramos, 2018). Como plantea Swyngedouw (2005) se trata de una forma alternativa de superar las fallas y limitaciones estatales y de mercado en el trato con vulnerabilidades sociales.

Según Ramos (2018) la IS busca la mejora de la calidad de vida de personas y grupos tanto en su dimensión cuantitativa (longevidad, nacimientos saludables, vejez, etc.) como cualitativa (calidad del aire, agua, comida, educación, vivienda, etc.). Esto es: participar en el tránsito desde un modelo de desarrollo a otro, siempre desde el impulso de los propios actores sociales y con una vocación clara: la transformación social. (Ramos, 2015).

En coincidencia con lo que expresa Ramos (2018), los procesos de IS tienen que ver con la creación de grupos o nodos que favorecen la eficiencia. Estos procesos pueden sintetizarse en

el concepto de "traducción", que consiste en la identificación de problemas sociales y creación de respuestas concretas.

La IS surge de la iniciativa de cualquier actor privado, público o social y busca generar respuestas innovadoras a problemas sociales, que se basan en nuevas formas de utilizar los recursos, que son el resultado de nuevos acuerdos/consensos sociales (Etxezarreta et al., 2014).

Según Klein et al (2012) para que un proceso social o un emprendimiento concreto pueda ser etiquetado como innovación social, debería lograr un equilibrio entre Gobernanza, Co-producción, Co-construcción y Economía plural. La Gobernanza mide “los avances en términos de consulta, de concertación, de partenariado, de reconocimiento de las partes involucradas, de democracia deliberativa y de democracia directa” (J. Ramos, 2015). La co-construcción estudia “la participación de los actores, principalmente de los movimientos sociales, en la elaboración de políticas públicas (nivel institucional)” y la co-producción hace referencia a “la activación y la producción de servicios como tal (nivel organizacional)”. (J. Ramos, 2015). La Economía plural estudia “la contribución de los diferentes actores a la pluralidad de formas de propiedad y de desarrollo económico” (J. Ramos, 2015).

La IS no sucede por un mero impulso individual/voluntario de un emprendedor social, sino que se gesta en procesos sociales de mayor alcance, de desarrollos macro-económicos que generan desequilibrios y épocas de crisis, y a través de las cuales surgen iniciativas de experimentación e innovación (J.Ramos, 2015).

Según J. Ramos (2018), se distinguen cuatro tipos de IS: Tecnológica, Política/Institucional, Organizacional y Cultural. La Innovación Social Tecnológica se da cuando la prioridad es la introducción de nuevas tecnologías en procesos de acción social (introducción de las TIC en la política social). En cambio, cuando la prioridad es la introducción de nuevos marcos regulatorios (leyes, regulaciones, etc.), se da la IS Política/Institucional. La IS Organizacional, existe cuando la prioridad de IS es el cambio en las organizaciones o la creación de nuevas organizaciones. Por último, la IS Cultural se verifica cuando la prioridad de IS es el cambio en comportamientos, actitudes o percepciones.

Unceta et. al (2016), proponen tres grupos de indicadores desde tres perspectivas diferentes para medir la IS: la perspectiva individual, organizacional y regional o nacional. La perspectiva individual asocia la IS con las características, motivaciones, y contextos en los cuales el emprendedor social desarrolla su actividad. La perspectiva organizacional se enfoca más en las organizaciones desde las cuales entender y evaluar la IS. Los indicadores que proponen tienen que ver con la estructura de la organización, sus estructuras híbridas (empresas, ONG y el sector público) para crear modelos de negocio con el objetivo de resolver problemas sociales y su capacidad de innovación. La perspectiva regional o nacional requiere macro indicadores capaces de integrar diferentes fuentes estadísticas para obtener resultados comparables.

Según Bouchard (2013), la IS entendida desde esta óptica puede materializarse en distintos espacios de la actividad social, entre otros, en las relaciones de i) producción: a través de la participación obrera para diseñar nuevas formas de organización del trabajo, mediante experiencias de empresas auto gestionadas entre otras; ii) relaciones de consumo: a través de la participación de usuarios en la co-producción de servicios, co-construcción de nuevos programas y nuevas reglas, consumo responsable, turismo y ocio responsable, etc.; iii) relaciones entre empresas: cooperación y competición, interdependencias no mercantiles (externalidades), responsabilidad social de las empresas, etc.; iv) configuración espacial de las relaciones sociales: nuevas formas de gobernanza, desarrollo económico comunitario, entre otros. (J. Ramos, 2015).

Según J. Ramos (2018) la IS es clave ya que tiene como objetivo superar lo puramente social, creando una nueva cultura emprendedora, cuyo alcance (redistributivo) permita explorar las potencialidades de la eficiencia económica (creación de riqueza) y sostenibilidad del medio ambiente. Esto hace que la inclusión pase de ser una condición estática, a un ejercicio interactivo a través del cual se integran lo individual y lo colectivo para crear, distribuir y mantener proyectos impulsados por los propios grupos más vulnerables.

Esta capacidad de generar recursos propios es una forma de empoderamiento que permite el desarrollo de proyectos autónomos, proyectos "liberados" de los requisitos burocráticos del Estado y la competitividad del mercado. Se trata de articular una cultura pro-emprendimiento que se beneficia de las nuevas formas de financiación, producción, distribución y consumo incorporando las dimensiones social y ambiental en sus modelos de negocio para convertirlos en modelos eficientes de emprendimiento, a modo de generar sus propios recursos de manera sostenible.

Esta reformulación integral convierte a la IS en un cambio en las reglas de juego que rompe con las dependencias heredadas de las prácticas de protección y productivismo social. Las dimensiones social, económico y ambiental no son independientes, por lo que deben ser integradas en los procesos organizacionales.

## 2.5 ECONOMÍA DIGITAL

El concepto de economía digital está basado en la tecnología de la información y abarca la infraestructura y los dispositivos que se utilizan para conectarse con una red global, a la que se accede para intercambiar información, en cuanto a las empresas implica nuevos modelos de producción, distribución, consumo, organización y negocio. Se basa en relaciones de intercambio monetizadas, efectuadas a través de plataformas digitales, que están orientadas a la producción y distribución de bienes y servicios.

Es una nueva economía que se etiqueta como digital por la aplicación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) al proceso de producción y que representa la quinta ola tecnológica (Banegas, 2003). Las TIC aumentan la eficiencia en toda la cadena de valor de producción a través de formas más flexibles de organización en red y un manejo de la información en tiempo real que favorecen la internacionalización de la inversión, la producción, el comercio y las finanzas (Pampillón, 2001; Banegas, 2003). Las TIC están cambiando el rol de los consumidores. La marcada diferencia entre productor y consumidor, típicas del industrialismo, está dando paso a fórmulas mixtas donde el consumidor participa en la producción aportando ideas y participando en el diseño y la distribución. Es lo que se conoce como pro consumo – producción y consumo unidos- y que tiene cada vez más consideración en las empresas digitales (Franke et al, 2008). Las TIC ofrecen posibilidades técnicas que hacen posibles formas más democráticas de acceso al conocimiento, la creación, la toma de decisiones, la promoción de la igualdad de oportunidades, el acceso a la red o a los beneficios de este cambio tecnológico, el cual promueve la evolución en la forma de realizar sus actividades tanto primarias como secundarias (J. Ramos, 2015).

Esto ha favorecido la creación de un nuevo sistema productivo donde todo lo que puede ser producido, distribuido y comprado en forma digital puede hacerse en tiempo real y a escala planetaria. Esto facilita a empresas y consumidores el acceso a un mercado cada vez más grande y global, lo que puede contribuir a aumentar la productividad y la eficiencia de las empresas, reducir los costes de transacción, reducir los costes de inversión y, por ende, aumentar la productividad y favorecer el crecimiento, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (Raja et al. 2013).

Un aspecto fundamental en los sistemas de producción-distribución-consumo que tampoco escapa de la influencia de las TIC es la financiación. Las fórmulas de micro financiación colectiva o crowdfunding (CF) están cambiando la forma en la que creadores, empresarios y consumidores se relacionan. El CF es una forma alternativa de financiación donde aquellos que buscan financiación y aquellos que ofrecen inversión se ponen en contacto a través de plataformas en internet, evitando intermediarios y haciendo el proceso de financiación mucho más transparente y democrático (J. Ramos, 2014).

Si bien la tecnología digital tiene diversas ventajas, existen algunas limitaciones en su aplicación como el aumento de la desigualdad y la reducción de la necesidad de mano de obra. Las TIC se convierten en una caja de resonancia que amplifica la desigualdad (Bordeau et al, 2008). En este sentido el acceso a la red sin más, podría ser insuficiente para resolver la desigualdad y dualización laboral sino se acompañan de otras políticas que favorezcan el acceso y prevengan desigualdades de formación y rentas (Gillard et al., 2011; J. Ramos et al, 2009). La eficiencia productiva unida a los procesos de desregulación internacional estaría reduciendo la necesidad de mano de obra cualificada y limitando la expansión de las clases medias vinculadas a la revolución digital (J. Ramos, 2015).

Un indicador para evaluar el desarrollo de la Economía Digital en cada país es el porcentaje del PIB destinado a Investigación y Desarrollo. No es el único indicador, pero es quizás el que da una idea más aparente del esfuerzo innovador de cada país (J. Ramos, 2015).

## 2.6 ECONOMÍA COLABORATIVA

Dentro de la economía digital se encuentra la economía colaborativa, que engloba todas aquellas actividades que suponen un intercambio entre particulares de bienes y servicios, a cambio de una compensación pactada entre ambos. En muchos casos se trata de bienes o servicios ociosos, de los cuales una persona puede beneficiarse, mientras la otra obtiene una ganancia.

Hay plataformas colaborativas que funcionan como intermediarios y otras en donde realmente están prestando un servicio, transformándose en prestadores. Cuando la empresa intermediadora, tenga capacidad de condicionar la relación entre los particulares, estará además prestando un servicio.

El crecimiento de la economía colaborativa en los últimos años se debe principalmente a las ventajas que encuentran los usuarios:

- Accesibilidad: las plataformas permiten un acceso rápido y desde cualquier lugar.
- Política de precios: los precios de los bienes y servicios ofertados suelen ser más bajos que los competidores de modelos clásicos de consumo.
- Protección del medio ambiente: al reutilizar o compartir bienes, se ahorran recursos y el impacto medioambiental se reduce.
- Oportunidades de ingreso: para los vendedores y proveedores, las plataformas de consumo colaborativo son una nueva fuente de ingresos flexibles.

Airbnb<sup>4</sup> es un ejemplo de caso de éxito de economía colaborativa en Uruguay y el mundo. La cuarta revolución tecnológica trajo aparejados fenómenos como las ventas por internet, la conexión directa entre personas para contratar servicios de alojamiento, la posibilidad de hacer un uso racional de recursos compartiendo existencias materiales, novedades propias de la economía digital. La modalidad en la que se hace la contratación del servicio, en la que interviene la plataforma como vehículo para la conexión, la forma de pago mediante transacciones online, el hecho de que los trabajadores realizan la tarea como autónomos colaboradores que cobran por un servicio, permite ver una compleja interacción de elementos

---

<sup>4</sup> <https://es.airbnb.com/>

del comercio electrónico articulados con supuestos o presunciones de la economía colaborativa. En relación con los trabajadores de aplicaciones como Glovo<sup>5</sup>, Rappi<sup>6</sup> o Uber<sup>7</sup>, existen claros indicios de relaciones de subordinación a la aplicación-empresa-plataforma: ésta fija los precios del servicio, controla horarios de trabajo, establece premios y sanciones a los operarios, y fija condiciones para la tarea.

Si bien la economía colaborativa se relaciona con la economía digital, no se puede hablar de economía y consumo colaborativo como si se tratara de una idea nueva. De hecho, la idea de un comercio basado en la colaboración mutua surgió en las sociedades más antiguas, antes de que existieran las monedas, cuando la cooperación entre individuos y comunidades era indispensable para la supervivencia de la humanidad.

## 2.7 CONCEPTO DE COMUNIDAD

Elena Socarrás (2004) define la comunidad como algo que va más allá de una localización geográfica. Es un conglomerado humano con un cierto sentido de pertenencia, es historia común, son intereses compartidos, realidad espiritual y física, costumbres, hábitos, normas, símbolos, códigos.

El concepto clásico de comunidad fue desarrollado por el sociólogo e historiador Max Weber (1949), quien la define como una relación social cuando y en la medida en que se inspira en el sentimiento subjetivo (afectivo o tradicional) de los participantes de constituir un todo.

Una comunidad se caracteriza por tener una serie de componentes tales como: identidad, objetivo común, compromiso, cultura, interacción y dinámica. Está constituida por un grupo de personas que comparten ideales, valores y/o objetivos comunes. En general las comunidades nacen para resolver distintos problemas sociales, respetando a las personas que las integran y creando condiciones adecuadas para construir identidad. A su vez se encuentran en constante cambio con el objetivo de adaptarse a las necesidades variables de sus miembros y grupos de interés.

Una comunidad con fines ambientales y sociales tiene como objetivo principal lograr un equilibrio entre el crecimiento económico y el social, tomando en consideración los límites de los recursos naturales; lo que da a la comunidad un mantenimiento a lo largo del tiempo y le permite su supervivencia.

---

<sup>5</sup> <https://glovoapp.com/>

<sup>6</sup> <https://www.rappi.com.uy/>

<sup>7</sup> <https://www.uber.com/>

Una definición de comunidad que se adapta a la lógica de un modelo de negocio es la de G. Budiño (2020): “una comunidad requiere la auto identificación de sus miembros, la repetición del contacto, que haya cierta familiaridad recíproca e implica, no sólo compartir la compra de un producto, sino compartir conocimientos, compartir emociones, un espíritu de solidaridad entre pares”. Según G. Budiño (2020) lo fundamental es aprender a escuchar más a los clientes, no sólo atendiendo reclamos, sino cuando interactúan, se comunican y tienen espacios de intercambio en relación a nuestros productos o servicios. Esto lo traduce en “escuchar para entender, para luego comenzar a interactuar y finalmente desarrollar y ofrecer nuestro aporte de valor”.

Internet hace posible que la generación de contenidos que antes se concentraba en pocos individuos y entidades, pase a un modelo de interacciones en ambos sentidos, en el cual los roles de emisor y receptor se desdibujan. A través de las tecnologías de la información, es posible que la información se distribuya a través de comunidades virtuales (G. Budiño, 2011). Se trata de “redes virtualizadas que se conforman a partir de diversos intereses y/o historias comunes no solo dentro de las organizaciones, sino en ámbitos tan diversos como ex-compañeros de estudios, contactos profesionales y amigos y familiares. Relaciones que se sustentan en el intercambio mediado por tecnología y no por el contacto presencial, incluso con relaciones sostenidas en el tiempo a pesar de no existir un encuentro físico previo. Las personas publican en tiempo real -cuando suceden los hechos- e interactúan de manera sincrónica o asincrónica con otras personas de su red social. La información intercambiada es diversa: personal, de trabajo, de consumo. Lo que hace que lo que antes se definía como audiencia, ahora puede llegar a considerarse influencia.” (G. Budiño, 2011).

## 2.8 EMPRENDIMIENTO INTEGRAL

A partir de la teoría expuesta hasta aquí, se plantea el concepto de Emprendimiento Integral que reúne las características de empresa sostenible o cuarto sector, innovación social, economía digital, economía colaborativa y comunidades. A partir de esto y de acuerdo a lo establecido en los objetivos, se crea conocimiento a través del desarrollo y diseño de un Modelo de Negocio innovador en el ámbito uruguayo.

Se trata de un emprendimiento sostenible, que incorpora la idea de triple impacto dado que integra los costos sociales y ambientales a su estructura de costos.

El concepto de innovación social está presente al promover una nueva forma de consumo y distribución de frutas y verduras, que anima a una práctica más eficiente para los productores en la comercialización, asegurando ventas a precios superiores a los obtenidos en los canales

tradicionales y eliminando intermediarios, a su vez favorece a la calidad de vida de los productores y de los nuevos colaboradores del emprendimiento.

Por otra parte, se plantea generar una comunidad compuesta por productores y consumidores donde se intercambien conocimientos, vivencias, formas de producción y se acerque a los consumidores al proceso de obtención de sus productos. Esta comunidad surge y se moviliza en red para implementar las soluciones propuestas a través de la innovación social. La interacción de esta comunidad se da tanto de forma virtual como presencial.

El Modelo de Negocio se encuadra en el esquema de economía digital, ya que se basa en relaciones de intercambio monetizadas, efectuadas a través de plataformas digitales, que están orientadas a la distribución de frutas y verduras.

Por último, se integra el concepto de Economía Colaborativa, por el uso de espacios ociosos en clubes de barrio u organizaciones sin fines de lucro para la recepción de frutas y verduras y la preparación y entrega de pedidos.

### 3 PROPUESTA ORIGINAL DE MODELO DE NEGOCIO

#### 3.1 DESCRIPCIÓN

El Modelo de Negocio Original que se plantea tiene fines de lucro y refiere a la utilización de una plataforma digital que haga posible el encuentro entre consumidores y productores, para concretar compras colectivas. El objetivo de realizar compras conjuntas es reducir el precio para el consumidor y permitir a los pequeños productores el acceso a nuevos mercados.

El pilar fundamental del negocio es la plataforma digital. Por intermedio de esta se ofrecen dos propuestas de valor, dirigidas a dos tipos de clientes bien diferenciados: los consumidores y los pequeños productores de frutas y verduras.

El Modelo de Negocio es aplicable a diversos bienes de consumo y a diversos puntos del país. Sin embargo, la investigación se restringe a la aplicación del modelo para el caso de frutas y verduras producidas por pequeños productores rurales de todo el país, y a consumidores residentes en Montevideo, a modo de simplificar el análisis.

#### 3.2 FUNCIONAMIENTO

El modelo planteado refiere a una plataforma online que permite acercar frutas y verduras de producción nacional a los consumidores, minimizando intermediarios.

Las compras conjuntas permiten lograr un volumen mínimo por productor que haga viable la comercialización a través de este canal. No implica que los consumidores se pongan de acuerdo para concretar las compras, sino que mediante la suma de compras individuales se logra el volumen que hace viable el modelo.

El negocio ofrece a los pequeños productores la posibilidad de acceder a un nuevo canal de ventas que les permite alcanzar un mayor margen de contribución. Los productores se comprometen a la entrega en las condiciones de cantidad/precio/fecha acordados en la compra conjunta y transportan y entregan la compra conjunta a una o más ubicaciones en Montevideo, definidas como Pick Up Centers. Este traslado es posible en el caso de pequeños productores

que habitualmente transportan su producción a Montevideo y la ofertan y venden en la actual UAM o en el ex Mercado Modelo.

Los Pick Up Centers son comercios de otros rubros, que tengan espacio y tiempo ociosos para recibir los productos, preparar los pedidos y entregarlos a los compradores. Estos comercios deben disponer de horarios extendidos en días seleccionados para hacer entrega de los pedidos, o bien funcionar habitualmente en horarios extendidos, como es el caso de los estacionamientos. Recibirán el pago de una comisión por el servicio de recepción, acondicionamiento y entrega de los pedidos.

### 3.2.1 Procedimiento de compras conjuntas

Los productores determinan su oferta de productos y fijan cupos con mínimos y máximos por producto, y definen un día de la semana y el Pick Up Center para realizar las entregas. Los precios son establecidos por la plataforma, en función de lo que se explicita en el punto 3.3.8.

Los consumidores deben seleccionar en primer lugar el Pick Up Center y la fecha en la que desean retirar su pedido. Pueden asignar su compra a un productor en particular o que la plataforma lo derive a cualquiera de ellos. Luego, seleccionan los productos que desean adquirir y finalizan la compra indicando el medio de pago.

Diaria o semanalmente se cierran y confirman las compras conjuntas, se emiten las facturas y se procesan los pagos. En caso de que el consumidor haya seleccionado la opción de compra a un productor específico y si no se alcanzan los mínimos establecidos por este productor, se envía un aviso al consumidor con alternativas de compra a otro productor. Luego de cerrar las compras conjuntas, se envía una orden de pedido a cada productor.

Los alimentos son frescos, sin haber ingresado a una cámara de refrigeración y se entregan a granel en los Pick Up Centers, con un excedente para cubrir el desperdicio que puede surgir por el manipuleo de los productos, según el tipo de alimento. En el Pick Up Center se preparan los pedidos individuales y se entregan en el día. Se da la opción al consumidor de llevar su propia bolsa prescindiendo del empaquetado. Es responsabilidad de este retirar el pedido en la fecha indicada.

Los consumidores podrán realizar el seguimiento de sus pedidos y enviar reclamos a través de la plataforma. Dichos reclamos serán respondidos a través de la misma.

### 3.3 MÉTODO CANVAS

Se analiza y presenta gráficamente el Modelo de Negocio Original, a través del Modelo Canvas de Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2010), presentado a continuación:

<b>SOCIOS CLAVE</b>  Pick Up Centers  Productores  Desarrolladores de la plataforma  Inversionistas  Agencias de apoyo a emprendimientos  Estado	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>  Soporte de la plataforma Marketing Gestión de Productores Gestión compras colectivas Gestión de los Pick Up Centers Seguridad de los productos Administración de la relación con los clientes Administración del negocio	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>  La propuesta de valor es doble: Propuesta de valor para los Consumidores y Propuesta de valor para los Productores.	<b>RELACIONES CON CLIENTES</b>  Consumidores: Atención al Cliente. Oferta de productos a través de la plataforma Tecnológica. Social Media Productores: Área Comercial	<b>CLIENTES</b>  CONSUMIDORES Decisores de compras, niveles socioeconómicos A-, M+ y M con acceso a internet residentes Montevideo, que realizan compras inteligentes priorizando precios y prefieren alimentación saludable incluyendo el consumo de frutas y verduras.
	<b>RECURSOS CLAVE</b>  Plataforma tecnológica Infraestructura de incorporación de tecnología Recursos humanos: TI, Comercial, Atención al Cliente, Operaciones y Administración, Finanzas y Payroll Productores	<b>PROPUESTA DE VALOR CONSUMIDORES</b> Posibilidad de realizar compras de frutas y verduras frescas, entregadas directamente por el productor en los Pick Up Centers autorizados, sin pasar por cámaras de refrigeración a precios considerablemente inferiores a los del mercado minorista.	<b>PROPUESTA DE VALOR PARA LOS PRODUCTORES</b> Asegurar un determinado volumen de venta a un precio mayor al que podrían obtener en la UAM, evitando además costos de intermediarios. A su vez favorece la eficiencia y reducción de riesgos al conocer la demanda con cierta anticipación.	<b>CANALES</b>  Plataforma tecnológica Área Comercial Redes Sociales
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>  Costos frutas y verduras, gastos de infraestructura y soporte de la plataforma, costos financieros de la pasarela de pagos, comisión de los Pick Up Centers, gastos de Comercialización y Marketing, de Atención al Cliente, Gastos de Operaciones, Gastos de Administración, Finanzas y Payroll, Impuestos.		<b>FUENTES DE INGRESOS</b>  Cobranza de ventas de frutas y verduras a los consumidores.		

Ilustración 1. Modelo Canvas del Modelo de Negocio Original. Fuente: Elaboración propia.

#### 3.3.1 Clientes

La propuesta de valor está orientada a dos tipos de clientes: Consumidores y Productores.

### 3.3.1.1 Clientes Consumidores

Se identifican como consumidores a los decisores de compras de los hogares con niveles socioeconómicos A-, M+ y M con acceso a internet residentes en la ciudad de Montevideo, que realizan compras inteligentes priorizando precios y prefieren alimentación saludable incluyendo el consumo de frutas y verduras.

### 3.3.1.2 Clientes Productores

Los productores, son pequeños productores rurales nacionales de frutas y verduras que valoran un canal de comercialización que les permita alcanzar un mayor margen de contribución y reducir el riesgo de sus negocios.

## 3.3.2 Propuesta de Valor

Existe una propuesta de valor para los consumidores y otra propuesta de valor para los productores.

### 3.3.2.1 Propuesta de Valor para los Consumidores.

La propuesta de valor para los consumidores está conformada por la posibilidad de realizar compras de frutas y verduras frescas, entregadas directamente por el productor en los Pick Up Centers autorizados, sin pasar por cámaras de refrigeración a precios considerablemente inferiores a los del mercado minorista. Esto es posible a través del uso de una herramienta tecnológica que permita el acuerdo de los consumidores para realizar compras conjuntas.

### 3.3.2.2 Propuesta de valor para los Productores.

La Propuesta de valor para los productores es asegurar un determinado volumen de venta a un precio mayor al que podrían obtener en la UAM, evitando además costos de intermediarios. A su vez favorece la eficiencia y reducción de riesgos al conocer la demanda con cierta anticipación.

### 3.3.3 Canales

Los canales son los medios que se utilizan para conectar a los clientes con la empresa contemplando la promoción y entrega de productos.

El principal canal directo cuya función es la venta, es la plataforma tecnológica, a través de la cual, los consumidores podrán acceder a la oferta de productos y realizar el seguimiento de los pedidos.

El área comercial tiene a su cargo el contacto y relacionamiento con los productores.

Las redes sociales tendrán la función de comunicación con el objetivo de dar a conocer la propuesta de valor para los consumidores.

En la fase post venta, se gestionan los reclamos y consultas de consumidores a través de la plataforma tecnológica.

### 3.3.4 Relación con los Clientes

La relación con los clientes se define como la capacidad y la potencialidad de la empresa para captar, incrementar, conservar y fidelizar a sus clientes. Se trata de la vinculación que tendrán éstos con el producto o servicio que ofrece la empresa.

En este caso la empresa pretende aportar un valor agregado mediante:

- a) Atención al cliente cuya función es la comunicación con los consumidores para atender reclamos y/o consultas a través de la plataforma tecnológica.
- b) Oferta de productos a través de la plataforma tecnológica: El cliente accede a una variedad de productos disponibles en un catálogo, pudiendo realizar su pedido de forma online, contando con toda la información necesaria para una compra segura.
- c) Visibilidad del estado y ruta del pedido: El cliente puede hacer un seguimiento del estado de su pedido para su mayor tranquilidad.
- d) Social Media: a través de este canal se comunica la propuesta de valor al cliente, se genera una campaña de expectativas y se canalizan las solicitudes y reclamos que ingresen por esa vía.
- e) Relación con los clientes productores: El área comercial atrae y/o recibe solicitudes de parte de potenciales clientes productores. Evalúa el tipo de producto, forma de distribución, espacio de almacenaje o transporte, ubicación y el cumplimiento de requisitos legales. Da de alta a los productores y administra la relación con éstos.

### 3.3.5 Recursos Clave

Los recursos clave involucran recursos físicos, económicos, humanos e intelectuales que requiere el negocio para llevar a cabo su actividad.

#### a. Plataforma tecnológica:

La plataforma es el pilar del negocio, siendo un recurso clave dado que permite realizar las compras conjuntas y gestionar los diferentes actores del negocio. El desarrollo de la misma es la inversión más importante para poder poner en marcha el emprendimiento.

#### b. Infraestructura de incorporación de tecnología:

El modelo a utilizar es IaaS (Infrastructure as a Service, que implica el arrendamiento de toda la infraestructura tecnológica, pero manteniendo la gestión de la plataforma).

#### c. Recursos humanos:

- i. TI: Son los que brindan soporte a la plataforma y los desarrolladores capaces de implementar nuevas soluciones y actualizaciones. Pueden ser tercerizados o recursos propios.
- ii. Comercial: Son los agentes integrantes del área comercial.
- iii. Atención al Cliente: Aquellas personas dedicadas a asistir a los consumidores en sus consultas y reclamos de manera eficiente y cordial.
- iv. Operaciones: personal que gestiona las compras conjuntas y monitorea el funcionamiento de los Pick Up Centers.
- v. Administración, Finanzas y Payroll

#### d. Productores:

Productores que cumplan con la demanda en tiempo y forma.

#### e. CRM:

Dentro de la plataforma se incorpora un módulo de gestión de los clientes que permita conocer sus necesidades, gustos y preferencias y generar sugerencias de pedidos semanales o mensuales.

### 3.3.6 Actividades Clave

Las actividades claves son aquellas acciones estratégicas que se llevan a cabo para el correcto desarrollo del emprendimiento y el éxito del negocio. En base a estas premisas, se enumeran las actividades claves del emprendimiento a desarrollar:

a. Soporte de la plataforma tecnológica

La plataforma tecnológica es el pilar del negocio, y por lo tanto es clave asegurar su correcto funcionamiento, lo que implica soporte, actualizaciones y nuevos desarrollos en base a los nuevos desafíos que plantea el negocio.

b. Marketing

Las estrategias de marketing y su implementación son llevadas a cabo por empresas tercerizadas idóneas en el tema. Se busca generar campañas enfocadas tanto en la captación de consumidores como de productores, a modo de procurar un crecimiento y éxito del negocio a mediano y largo plazo.

c. Gestión de Productores

El área comercial gestiona la relación con los Productores. Esta gestión inicia desde el primer contacto con ellos, su evaluación, su integración al negocio, análisis de cartera de productos, condiciones de la oferta, control de calidad y cumplimiento, y aplicación de penalidades.

d. Gestión de compras colectivas

La gestión de las compras colectivas es una actividad fundamental para el éxito del negocio. Aquí surgen desafíos tales como la actualización de la oferta por producto y productor y asignación de pedidos.

e. Gestión de los Pick Up Centers

A través de la plataforma se debe generar una red de Pick Up Centers, que aseguren la llegada del producto en tiempo y forma al consumidor. Se debe establecer políticas que deberán cumplir quienes aspiren a constituir un Pick Up Center, así como de penalización en caso de reclamos de los consumidores o incumplimiento de normas de seguridad e higiene de los productos. Es relevante que se mantenga actualizado el estado de cada pedido en la última milla.

f. Seguridad e higiene de los productos

La conservación de los alimentos según sus características es de primordial importancia para asegurar la calidad de los productos. Éstos son recibidos por los Pick Up Centers y entregados en el mismo día. La infraestructura necesaria es similar a la de un feriante (balanza y espacio para almacenar y entregar los productos). Se define un estándar que deben cumplir los productos, de acuerdo con las categorías E y 1 y su calibre (mediano, chico, grande), según lo establecido por el Observatorio Granjero de la UAM. Cada Pick Up Center será evaluado de forma de constatar el cumplimiento de las condiciones de higiene e identificación de la marca.

g. Administración de la relación con los clientes

Las consultas y reclamos de clientes recibidas a través de la plataforma o de las redes sociales, son gestionadas por el área de Atención al Cliente, utilizando el módulo de CRM. Este módulo permite rastrear cada interacción con los consumidores, conocer sus preferencias, y adaptar la propuesta de valor a cada uno de ellos.

#### h. Administración del negocio

La administración del negocio incluye la gestión del proyecto empresarial desde el punto de vista financiero y de cumplimiento de normas contables, fiscales y laborales.

### 3.3.7 Socios Clave

Los socios clave son agentes con los que se establecen alianzas para el éxito del negocio:

#### a. Consumidores

Los consumidores junto con los productores resultan clave en la sostenibilidad del emprendimiento. A modo de lograr el volumen requerido para realizar compras conjuntas, es necesario el acuerdo de un mínimo de consumidores bajo el concepto de “La unión hace la fuerza”. Adicionalmente, la recomendación del emprendimiento a potenciales clientes a través del “boca a boca” y comentarios en las redes sociales resulta fundamental en la captación de nuevos consumidores y por lo tanto en el crecimiento del negocio.

#### b. Pick Up Centers

Se hace imprescindible el cumplimiento en las condiciones de entrega: horario de entrega, rapidez en la atención, amabilidad y mantenimiento del espacio en condiciones adecuadas de higiene.

#### c. Productores

Los Productores deben cumplir con la producción y entrega en plazo respetando las características del producto ofrecido y poniendo especial énfasis en la calidad para lograr la fidelización de los clientes.

#### d. Desarrolladores de la plataforma

Gran parte de la operativa de la empresa está contenida en la plataforma tecnológica y son los desarrolladores los que permiten asegurar la integridad y seguridad de la información almacenada, así como la actualización de la plataforma según las necesidades del emprendimiento.

#### e. Inversionistas

A través de los inversionistas es posible acceder a nuevas fuentes de financiación ya sea para la ampliación del negocio como para la mejora del emprendimiento en cuanto a logística, recursos, distribución y comunicación con los diferentes agentes.

Se podrán generar propuestas abarcando tanto a grandes inversionistas como a particulares que estén afines a un cambio en la cultura de compra de la población favoreciendo la producción

nacional y dando acceso y visibilidad al mercado a pequeños productores rurales.

f. Agencias de apoyo a emprendimientos

ANDE (Agencia Nacional de Desarrollo), ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación).

Las agencias de apoyo a emprendimientos, al igual que los inversionistas, son agentes claves para la creación, puesta en marcha, expansión y mantenimiento del negocio.

g. Estado

El Estado tiene en este negocio una nueva iniciativa que puede impulsar la producción nacional de frutas y verduras, mejorando las condiciones de vida de pequeños productores.

### 3.3.8 Estructura de ingresos y costes

Si bien tanto productores como consumidores son clientes del emprendimiento no es posible recibir ingresos de ambos. Existen dos posibilidades:

1. Las ventas son facturadas por el emprendimiento a los consumidores y por otro lado los productores facturan los pedidos entregados al emprendimiento, constituyendo esto un egreso para el negocio siendo los consumidores los generadores de ingresos.
2. Las ventas son facturadas a los consumidores directamente por los productores y el emprendimiento factura una comisión a los productores. En este caso son los productores los que generan los ingresos.

La alternativa 2 tiene como dificultad la facturación de cada pedido por parte de los productores. La resolución de estas dificultades excede el alcance de esta tesis, con lo que se opta por la primera opción para simplificar el análisis.

#### 3.3.8.1 Fuentes de Ingresos

La principal fuente de ingresos del negocio está compuesta por la cobranza de las ventas realizadas a los consumidores. Las ventas son facturadas a través de la plataforma digital, y para las cobranzas se utiliza un sistema de pago electrónico o pasarela de pago, que permita a los consumidores abonar con tarjetas de débito o a través de redes de cobranza.

Para estimar los ingresos, es necesario conocer los precios mayoristas y volumen de frutas y verduras intercambiados en la UAM, así como los precios minoristas a los que se comercializan dichos productos en minimercados, supermercados, almacenes, verdulerías y ferias.



Para las estimaciones de volumen, se considera la producción nacional que ingresa a la UAM y es comercializada a minoristas. Para las estimaciones de precios, el Modelo de Negocio estudiado es el llamado Modelo 1 en el informe, donde el productor envía sus productos directamente a la UAM. Dichos productos son adquiridos por minoristas, que los revenden en sus negocios. No se considera la presencia de intermediarios a menos de posibles comisionistas que trasladen los productos de la chacra a la UAM (transporte F1 en la figura) o de la UAM a las pequeñas superficies (transporte F2 en la figura). En general el transporte F1 está a cargo del productor, mientras que el F2 se traslada al precio del producto final. El precio minorista es el precio promedio anual minorista a nivel nacional reportado por el INE entre 2010 y 2016, ajustados a valores de 2016 y el precio mayorista es el que obtienen los productores al vender en la UAM, según lo publicado por el Observatorio Granjero a valores de 2016.

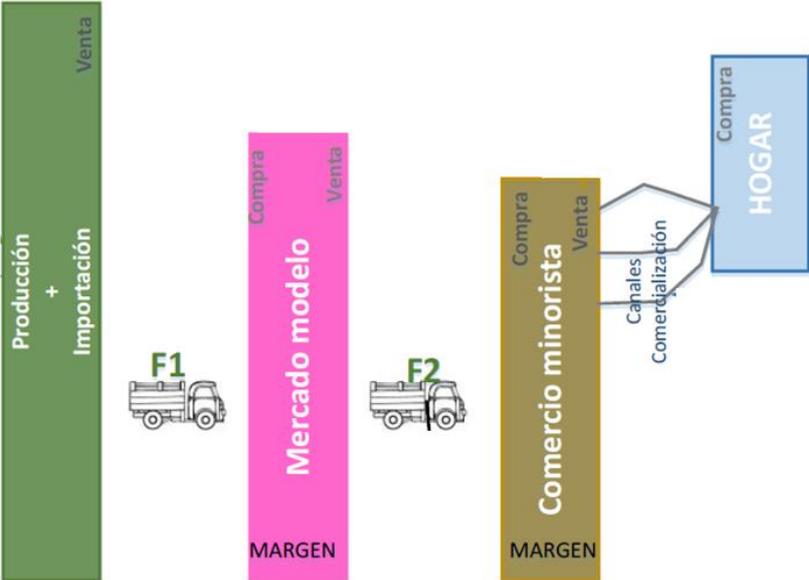


Ilustración 3. Esquema del Modelo de Negocio 1 de comercialización de frutas y verduras.  
 Fuente: “Estudio de Canales y márgenes en la cadena comercial de frutas y hortalizas frescas en Uruguay”, julio 2017.

Los productos que se consideran para estimar los ingresos son: morrón, frutilla, tomate, cebolla, zanahoria, boniato, manzana, pera, mandarina, naranja, tomate, papa, lechuga, acelga y espinacas.

### 3.3.8.1.2 Estimación de volúmenes de venta

El mercado considerado es el volumen total ofrecido en el Mercado Modelo de producción nacional y con destino el comercio minorista. Dicho volumen de mercado se obtiene a partir de los datos publicados en el informe “Estudio de Canales y márgenes en la cadena comercial de frutas y hortalizas frescas en Uruguay”, que corresponden al año 2016, y se aplica el supuesto de que la proporción de la producción nacional en el total ofertado, se mantiene en el caso de oferta para consumo. Esto se muestra en la siguiente tabla:

Detalle Productos	unidad	Oferta Mercado interno	Produccion Nacional (kg)	% Producción Nacional	Oferta para consumo	Oferta para consumo de Producción Nacional
Morrón	kg	14.385.000	14.364.000	99,85%	14.166.000	14.145.320
Frutilla	kg	2.934.000	2.934.000	100,00%	2.932.000	2.932.000
Tomate	kg	36.337.000	35.869.000	98,71%	33.679.000	33.245.234
Cebolla	kg	34.652.000	32.651.000	94,23%	34.511.000	32.518.142
Zanahoria	kg	23.559.000	21.885.000	92,89%	22.902.000	21.274.684
Boniato	kg	21.051.000	19.701.000	93,59%	20.657.000	19.332.267
Manzana	kg	51.835.000	51.281.000	98,93%	40.288.000	39.857.412
Pera	kg	11.906.000	11.095.000	93,19%	10.506.000	9.790.364
Mandarina	kg	91.003.000	91.003.000	100,00%	28.119.000	28.119.000
Naranja	kg	121.979.000	121.662.000	99,74%	32.656.000	32.571.133
Papa	kg	92.047.000	81.665.000	88,72%	82.397	73.103
Lechuga	kg	8.004.040	8.004.040	100,00%	7.684.160	7.684.160
Acelga	kg	7.822.130	7.822.130	100,00%	7.509.520	7.509.520
Espinaca	kg	2.364.830	2.364.830	100,00%	2.270.320	2.270.320
Total		502.560.000	485.003.000		240.864.397	234.245.338

Tabla 2. Volumen total ofrecido en el Mercado Modelo de producción nacional y con destino el comercio minorista en el año 2016. Fuente: elaboración propia.

Se aplica el supuesto de que el volumen comercializado en el Mercado Modelo en 2016 se ha mantenido y refleja el volumen actual comercializado en la UAM. Para determinar la porción del mercado de la cual se apropia el Modelo de Negocio Original, se considera como restricción la capacidad instalada. Esto refiere a la instalación de 16 Pick Up Centers distribuidos en las 8 agrupaciones de barrios que concentran los hogares que conforman el público objetivo.

Los Pick Up Centers destinan capacidad ociosa, tanto en espacio físico como en horas hombre, a la entrega de los productos. Se estima un tiempo de 6 minutos por pedido, considerando el tiempo de recepción de la mercadería, preparación de los pedidos, entrega y acondicionamiento del espacio. En total se estima que cada Pick Up Center destina 4 horas diarias a esta tarea. Se supone un peso promedio de 10 kg por pedido. Con estas restricciones se abarca un 0,76% del

mercado de frutas y verduras nacionales destinado al consumo minorista que actualmente se ofrece en la UAM.

A continuación, se presenta el volumen anual a comercializar por producto, para la porción de mercado determinada.

Detalle Productos	unidad	Volumen del negocio (kg)
Morrón	kg	108.070
Frutilla	kg	22.400
Tomate	kg	253.994
Cebolla	kg	248.439
Zanahoria	kg	162.539
Boniato	kg	147.699
Manzana	kg	304.511
Pera	kg	74.798
Mandarina	kg	214.829
Naranja	kg	248.843
Papa	kg	559
Lechuga	kg	58.707
Acelga	kg	57.373
Espinaca	kg	17.345
Total		1.920.105

Tabla 3. Volumen anual a comercializar por producto en el Modelo de Negocio Original, para una porción del 0.764% del mercado. Fuente: elaboración propia.

En este escenario se alcanza un volumen de ventas de aproximadamente 2 toneladas de productos anuales, lo que se traduce en 400 kg diarios por Pick Up Center.

Se debe tener en cuenta que dada la manipulación en los productos en la entrega existirán mermas. Dichas mermas deberán ser asumidas por los productores representando el mismo porcentaje estimado en la comercialización a través de la UAM.

### 3.3.8.1.3 Estimación de los ingresos

En lo que respecta al consumidor se ofrece un precio menor al que puede obtener en las cadenas de supermercados. El ingreso se calcula como la multiplicación entre el precio minorista establecido para cada producto, considerando un precio 15% por debajo de los precios

minoristas promedio y el volumen de mercado establecido en el apartado anterior. En el cuadro a continuación se presentan los precios sin impuestos y los ingresos obtenidos, en función del volumen analizado.

Detalle Productos	Precio Minorista Promedio 2016	Precio Minorista Promedio 2016 act.	Precio Min Modelo Original	Volumen del negocio (kg)	Total anual en pesos uruguayos
Morrón	\$ 69,42	\$ 95,05	\$ 80,79	108.070	\$ 8.731.348
Frutilla	\$ 96,31	\$ 131,87	\$ 115,56	22.400	\$ 2.588.570
Tomate	\$ 53,09	\$ 72,69	\$ 61,79	253.994	\$ 15.693.657
Cebolla	\$ 34,14	\$ 46,74	\$ 39,73	248.439	\$ 9.870.010
Zanahoria	\$ 36,41	\$ 49,86	\$ 42,38	162.539	\$ 6.888.232
Boniato	\$ 39,91	\$ 54,64	\$ 46,45	147.699	\$ 6.860.081
Manzana	\$ 44,91	\$ 61,49	\$ 52,27	304.511	\$ 15.915.415
Pera	\$ 57,73	\$ 79,04	\$ 67,18	74.798	\$ 5.025.213
Mandarina	\$ 26,27	\$ 35,97	\$ 30,58	214.829	\$ 6.568.703
Naranja	\$ 23,41	\$ 32,05	\$ 27,24	248.843	\$ 6.779.412
Papa	\$ 36,47	\$ 49,94	\$ 42,45	559	\$ 23.707
Lechuga	\$ 120,96	\$ 165,62	\$ 140,77	58.707	\$ 8.264.400
Acelga	\$ 24,80	\$ 33,95	\$ 28,86	57.373	\$ 1.655.782
Espinaca	\$ 48,38	\$ 66,25	\$ 56,31	17.345	\$ 976.702
<b>Total INGRESOS</b>				<b>1.920.105,11</b>	<b>\$ 95.841.232</b>

Tabla 4. Ingresos anuales del Modelo de Negocio Original para una porción del 0.764% del mercado. Fuente: elaboración propia.

En la práctica, el Departamento Comercial debe relevar los precios diarios promedios de ventas en los supermercados a modo de fijar los precios del negocio.

### 3.3.8.2 Estimación de los Egresos

Los principales costes del modelo de negocio son:

#### a. Egresos por la compra de frutas y verduras a productores

En este modelo se ofrece a los productores un precio 10% mayor de lo transado en la UAM. Para la estimación se utiliza como base el promedio de precios mayoristas del informe “Estudio de Canales y márgenes en la cadena comercial de frutas y hortalizas frescas en Uruguay” correspondientes al 2016 y actualizados al 2020 por el IPPN, tal como se especifica en el punto 3.3.8.1.1. Estos precios son los registrados en las transacciones comerciales con IVA incluido, para este análisis se excluye el IVA de los precios.

Detalle Productos	Precio Mayorista Promedio 2016	Precio Mayorista Promedio 2016 a.ct.	Precio May Modelo original	Volumen del negocio (kg)	Total anual en pesos uruguayos	% s/venta
Morrón	\$ 32,81	\$ 47,29	\$ 52,02	108.070	-\$ 5.621.802	-6%
Frutilla	\$ 58,48	\$ 84,29	\$ 97,80	22.400	-\$ 2.190.668	-2%
Tomate	\$ 25,64	\$ 36,95	\$ 40,65	253.994	-\$ 10.323.893	-11%
Cebolla	\$ 13,95	\$ 20,11	\$ 22,12	248.439	-\$ 5.496.663	-6%
Zanahoria	\$ 15,30	\$ 22,06	\$ 24,26	162.539	-\$ 3.943.649	-4%
Boniato	\$ 20,05	\$ 28,89	\$ 31,78	147.699	-\$ 4.694.144	-5%
Manzana	\$ 22,18	\$ 31,97	\$ 35,17	304.511	-\$ 10.709.369	-11%
Pera	\$ 30,36	\$ 43,76	\$ 48,14	74.798	-\$ 3.600.893	-4%
Mandarina	\$ 13,18	\$ 19,00	\$ 20,90	214.829	-\$ 4.489.861	-5%
Naranja	\$ 11,18	\$ 16,12	\$ 17,73	248.843	-\$ 4.411.669	-5%
Papa	\$ 19,13	\$ 27,57	\$ 30,33	559	-\$ 16.937	0%
Lechuga	\$ 35,96	\$ 51,83	\$ 57,01	58.707	-\$ 3.347.101	-3%
Acelga	\$ 9,95	\$ 14,34	\$ 15,77	57.373	-\$ 905.046	-1%
Es pinaca	\$ 20,81	\$ 29,99	\$ 32,99	17.345	-\$ 572.238	-1%
<b>Total Productores</b>				<b>1.920.105,11</b>	<b>-\$ 60.323.934</b>	<b>-63%</b>

Tabla 5. Egreso por pago a productores por las ventas realizadas en el Modelo de Negocio Original, para una porción del mercado del 0.764%. Fuente: elaboración propia.

En la práctica, para establecer los montos a pagar a los productores, se debe tomar como base los precios publicados en el Boletín de Precios Mayoristas de referencia de frutas y hortalizas publicados por el Observatorio Granjero de la UAM considerando los precios de las categorías E y 1, según el calibre del producto (mediano, chico, grande). La categoría E comprende los productos con hasta 5% de tolerancia de defectos del envase y la categoría 1 aquellos con hasta 20% de defectos del envase.

b. Gastos de infraestructura y soporte de la plataforma

Los Gastos de infraestructura y soporte de la plataforma incluyen el arrendamiento de servidores por mil dólares americanos mensuales, para alojar el soporte lógico y los datos, más 40 horas semanales de soporte técnico con un costo de \$2.500 por hora. En ambos casos se calcula en base a valores de mercado aproximados.

c. Costos financieros de la pasarela de pagos.

Se contempla una comisión del 8% sobre las ventas con IVA, por el servicio prestado por una pasarela de pagos que habilite el cobro de las ventas realizadas a través de la plataforma, con tarjetas de débito y redes de cobranza. Este es un valor de mercado aproximado.

d. Comisión de los Pick Up Centers

Se estima una tarifa de 36 pesos uruguayos más IVA por pedido entregado.

e. Gastos de Comercialización y Marketing

Los Gastos de Comercialización incorporan la contratación de una persona por 44 horas semanales, con un costo salarial de \$50 mil mensuales, para desarrollar la actividad de Gestión de los Productores ya descrita. Asimismo, incluye el Gasto en Publicidad en redes sociales y

Google, estimando un 2% sobre la venta.

f. Gastos de Atención al Cliente

Este rubro contempla la contratación de dos personas por 44 horas semanales con un costo de \$40 mil mensuales cada una, para gestionar la actividad de Atención al Cliente. Se estima para ello un nivel de reclamos realizados a través de medios virtuales (plataforma y redes sociales) menor al 10% de las operaciones.

g. Gastos de Operaciones

Los Gastos de Operaciones consideran la incorporación de dos personas de 44 horas semanales, con un costo salarial de \$ 70 mil mensuales cada una, para realizar la gestión de compras colectivas, la gestión de los Pick Up Centers y garantizar la seguridad de los productos entregados, tal como se describe en el punto 3.3.6

h. Gastos de Administración, Finanzas y Payroll

Se contempla la contratación de dos personas por 44 horas semanales, con un costo de 50 mil mensuales cada uno, para realizar las actividades de administración del negocio descritas en el punto 3.3.6, así como el gasto de honorarios de estudio contable por los servicios de liquidación de impuestos anuales, cálculo de anticipos, liquidación de sueldos e interacción con el Banco de Previsión Social (BPS) y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y emisión de Informes de Compilación de los Estados Financieros anuales de la empresa.

i. Otros gastos

Aquí se incluyen una estimación de \$100 mil anuales por gastos de telefonía, papelería, impresiones, cadetería, viáticos y otros gastos menores. Bajo el supuesto de desarrollar la operación en un esquema de teletrabajo, no se consideran gastos de arrendamiento de oficinas, servicios públicos (salvo telefonía e internet) e impuestos departamentales.

j. Impuestos

Si bien el análisis no incluye la viabilidad financiera y por tanto no se estudia el monto de la inversión inicial, con el fin de determinar el gasto por Impuesto al Patrimonio, se estima una inversión inicial de aproximadamente sesenta mil dólares. No se considera endeudamiento bancario, y por tanto se aplica la alícuota del 1,5% sobre el total estimado para la inversión.

El importe recaudado como concepto de Impuesto al Valor Agregado se excluye del análisis. El Impuesto a la Renta se calcula como el 25% del resultado final antes de impuestos estimado.

A continuación, se presenta un cuadro con los valores correspondientes a los diferentes egresos totales por rubro y su peso relativo sobre las ventas, considerando la porción de mercado determinada en el punto 3.3.8.1.2:

Detalle Productos	Total anual en pesos uruguayos	% s/venta
Total INGRESOS	\$ 95.841.232	100%
Total Productores	-\$ 60.323.934	-63%
Gastos de infraestructura y soporte de la plataforma	-\$ 1.728.000	-2%
Comisión Pasarela de Pago	-\$ 8.434.028	-9%
Comisión de Pick Ups	-\$ 6.912.378	-7%
Total COSTOS	-\$ 77.398.341	-81%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	\$ 18.442.891	19%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</b>		
Comercialización y Marketing	-\$ 2.516.825	-3%
Atención al Cliente	-\$ 960.000	-1%
Operaciones	-\$ 1.680.000	-2%
Administración, Finanzas y Payroll	-\$ 1.620.000	-2%
Otros Gastos	-\$ 100.000	0%
Total EGRESOS	-\$ 6.876.825	-7%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 11.566.066	12%
Impuestos	-\$ 2.891.517	-3%
RESULTADO FINAL	\$ 8.674.550	9%

Tabla 6. Ingresos y egresos del Modelo de Negocio Original, con una porción del mercado del 0.764%. Fuente: elaboración propia.

### 3.3.8.3 Escenarios de mercado

A modo de complementar el análisis de ingresos y costes, se consideran cinco escenarios posibles para el emprendimiento: pesimista, pesimista- conservador, conservador, conservador-optimista y optimista. El escenario presentado anteriormente donde la porción de mercado a abarcar es del 0.764% se clasifica como escenario conservador- optimista. Estos escenarios se plantean de modo tal de no modificar la estructura de costos fijos de la empresa, teniendo como variable la porción de mercado hortofrutícola nacional de consumo interno transado en la UAM que se quiere abarcar.

#### 1. Escenario Pesimista:

En este escenario se supone una baja adhesión de los consumidores al modelo tal que se logra abarcar un 0,115% del mercado de frutas y verduras nacionales destinado al consumo minorista que actualmente se ofrece en la UAM. Esto significa una reducción del 85% respecto al escenario conservador-optimista. Con este escenario el emprendimiento presentaría pérdidas en su resultado final. En este caso, el esquema de ingresos y egresos es el siguiente:

Detalle Productos	Volumen del negocio (kg)	Total anual en pesos uruguayos	% s/venta
Morrón	16.211	\$ 1.309.702	9%
Frutilla	3.360	\$ 388.285	3%
Tomate	38.099	\$ 2.354.049	16%
Cebolla	37.266	\$ 1.480.501	10%
Zanahoria	24.381	\$ 1.033.235	7%
Boniato	22.155	\$ 1.029.012	7%
Manzana	45.677	\$ 2.387.312	17%
Pera	11.220	\$ 753.782	5%
Mandarina	32.224	\$ 985.305	7%
Naranja	37.327	\$ 1.016.912	7%
Papa	84	\$ 3.556	0%
Lechuga	8.806	\$ 1.239.660	9%
Acelga	8.606	\$ 248.367	2%
Espinaca	2.602	\$ 146.505	1%
<b>Total INGRESOS</b>	<b>288.016</b>	<b>\$ 14.376.185</b>	<b>100%</b>
Morrón		-\$ 843.270	-6%
Frutilla		-\$ 328.600	-2%
Tomate		-\$ 1.548.584	-11%
Cebolla		-\$ 824.499	-6%
Zanahoria		-\$ 591.547	-4%
Boniato		-\$ 704.122	-5%
Manzana		-\$ 1.606.405	-11%
Pera		-\$ 540.134	-4%
Mandarina		-\$ 673.479	-5%
Naranja		-\$ 661.750	-5%
Papa		-\$ 2.541	0%
Lechuga		-\$ 502.065	-3%
Acelga		-\$ 135.757	-1%
Espinaca		-\$ 85.836	-1%
Total Productores		-\$ 9.048.590	-63%
Gastos de infraestructura y soporte de la plataforma		-\$ 1.728.000	-12%
Comisión Pasarela de Pago		-\$ 1.265.104	-9%
Comisión de Pick Ups		-\$ 1.036.857	-7%
<b>Total COSTOS</b>		<b>-\$ 13.078.551</b>	<b>-91%</b>
<b>CONTRIBUCIÓN MARGINAL</b>		<b>\$ 1.297.634</b>	<b>9%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</b>			
Comercialización y Marketing		-\$ 887.524	-6%
Atención al Cliente		-\$ 960.000	-7%
Operaciones		-\$ 1.680.000	-12%
Administración, Finanzas y Payroll		-\$ 1.620.000	-11%
Otros Gastos		-\$ 100.000	-1%
<b>Total EGRESOS</b>		<b>-\$ 5.247.524</b>	<b>-37%</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-\$ 3.949.890</b>	<b>-27%</b>
Impuestos		\$ 0	0%
<b>RESULTADO FINAL</b>		<b>-\$ 3.949.890</b>	<b>-27%</b>

Tabla 7. Ingresos y egresos para el escenario Pesimista en el que se abarca el 0,115% del mercado. Fuente: elaboración propia.

## 2. Escenario Pesimista- Conservador

En este caso la reducción con respecto al escenario conservador-optimista es del 63,4%, logrando así abarcar una porción de 0,280% del mercado de frutas y verduras nacionales destinado al consumo minorista que actualmente se ofrece en la UAM. En este escenario el resultado final es nulo, con lo que el emprendimiento no presentaría ni pérdidas ni ganancias, siendo el punto de equilibrio del modelo.

Detalle Productos	Volumen del negocio (kg)	Total anual en pesos uruguayos	% s/venta
Morrón	39.595	\$ 3.199.027	9%
Frutilla	8.207	\$ 948.411	3%
Tomate	93.059	\$ 5.749.906	16%
Cebolla	91.024	\$ 3.616.215	10%
Zanahoria	59.552	\$ 2.523.739	7%
Boniato	54.114	\$ 2.513.425	7%
Manzana	111.568	\$ 5.831.155	17%
Pera	27.405	\$ 1.841.158	5%
Mandarina	78.710	\$ 2.406.668	7%
Naranja	91.172	\$ 2.483.869	7%
Papa	205	\$ 8.686	0%
Lechuga	21.509	\$ 3.027.945	9%
Acelga	21.020	\$ 606.652	2%
Espinaca	6.355	\$ 357.848	1%
<b>Total INGRESOS</b>	<b>703.496</b>	<b>\$ 35.114.704</b>	<b>100%</b>
Morrón		-\$ 2.059.739	-6%
Frutilla		-\$ 802.626	-2%
Tomate		-\$ 3.782.510	-11%
Cebolla		-\$ 2.013.890	-6%
Zanahoria		-\$ 1.444.890	-4%
Boniato		-\$ 1.719.860	-5%
Manzana		-\$ 3.923.743	-11%
Pera		-\$ 1.319.310	-4%
Mandarina		-\$ 1.645.014	-5%
Naranja		-\$ 1.616.366	-5%
Papa		-\$ 6.206	0%
Lechuga		-\$ 1.226.325	-3%
Acelga		-\$ 331.595	-1%
Espinaca		-\$ 209.659	-1%
<b>Total Productores</b>		<b>-\$ 22.101.730</b>	<b>-63%</b>
Gastos de infraestructura y soporte de la plataforma		-\$ 1.728.000	-5%
Comisión Pasarela de Pago		-\$ 3.090.094	-9%
Comisión de Pick Ups		-\$ 2.532.586	-7%
<b>Total COSTOS</b>		<b>-\$ 29.452.410</b>	<b>-84%</b>
<b>CONTRIBUCIÓN MARGINAL</b>		<b>\$ 5.662.294</b>	<b>16%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</b>			
Comercialización y Marketing		-\$ 1.302.294	-4%
Atención al Cliente		-\$ 960.000	-3%
Operaciones		-\$ 1.680.000	-5%
Administración, Finanzas y Payroll		-\$ 1.620.000	-5%
Otros Gastos		-\$ 100.000	0%
<b>Total EGRESOS</b>		<b>-\$ 5.662.294</b>	<b>-16%</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 0</b>	<b>0%</b>
Impuestos		\$ 0	0%
<b>RESULTADO FINAL</b>		<b>\$ 0</b>	<b>0%</b>

Tabla 8. Ingresos y egresos para el escenario Pesimista - Conservador en el que se abarca el 0,28% del mercado. Fuente:elaboración propia.

### 3. Escenario Conservador

Para este escenario se logra abarcar un 0,535% del mercado de frutas y verduras nacionales destinado al consumo minorista que actualmente se ofrece en la UAM, lo que implica una reducción del 20% con respecto al escenario conservador-optimista.

Detalle Productos	Volumen del negocio (kg)	Total anual en pesos uruguayos	% s/venta
Morrón	75.649	\$ 6.111.944	9%
Frutilla	15.680	\$ 1.811.999	3%
Tomate	177.796	\$ 10.985.560	16%
Cebolla	173.907	\$ 6.909.007	10%
Zanahoria	113.777	\$ 4.821.763	7%
Boniato	103.389	\$ 4.802.057	7%
Manzana	213.157	\$ 11.140.790	17%
Pera	52.359	\$ 3.517.649	5%
Mandarina	150.380	\$ 4.598.092	7%
Naranja	174.190	\$ 4.745.588	7%
Papa	391	\$ 16.595	0%
Lechuga	41.095	\$ 5.785.080	9%
Acelga	40.161	\$ 1.159.047	2%
Espinaca	12.142	\$ 683.691	1%
<b>Total INGRESOS</b>	<b>1.344.074</b>	<b>\$ 67.088.862</b>	<b>100%</b>
Morrón		-\$ 3.935.262	-6%
		\$ 0	0%
Frutilla		-\$ 1.533.468	-2%
Tomate		-\$ 7.226.725	-11%
Cebolla		-\$ 3.847.664	-6%
Zanahoria		-\$ 2.760.554	-4%
Boniato		-\$ 3.285.900	-5%
Manzana		-\$ 7.496.559	-11%
Pera		-\$ 2.520.625	-4%
Mandarina		-\$ 3.142.902	-5%
Naranja		-\$ 3.088.169	-5%
Papa		-\$ 11.856	0%
Lechuga		-\$ 2.342.971	-3%
Acelga		-\$ 633.533	-1%
Espinaca		-\$ 400.567	-1%
Total Productores		-\$ 42.226.754	-63%
Gastos de infraestructura y soporte de la plataforma		-\$ 1.728.000	-3%
Comisión Pasarela de Pago		-\$ 5.903.820	-9%
Comisión de Pick Ups	3.733,54	-\$ 4.838.665	-7%
<b>Total COSTOS</b>		<b>-\$ 54.697.239</b>	<b>-82%</b>
<b>CONTRIBUCIÓN MARGINAL</b>		<b>\$ 12.391.624</b>	<b>18%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</b>			
Comercialización y Marketing		-\$ 1.941.777	-3%
Atención al Cliente		-\$ 960.000	-1%
Operaciones		-\$ 1.680.000	-3%
Administración, Finanzas y Payroll		-\$ 1.620.000	-2%
Otros Gastos		-\$ 100.000	0%
<b>Total EGRESOS</b>		<b>-\$ 6.301.777</b>	<b>-9%</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 6.089.846</b>	<b>9%</b>
Impuestos		-\$ 1.522.462	-2%
<b>RESULTADO FINAL</b>		<b>\$ 4.567.385</b>	<b>7%</b>

Tabla 9. Ingresos y egresos para el escenario Conservador en el que se abarca el 0,535% del mercado. Fuente: elaboración propia.

#### 4. Escenario Conservador- Optimista

Como se mencionó anteriormente, este escenario representa el caso analizado en el punto 3.3.8 del Modelo de Negocio Original en el que se abarca un 0.764% del mercado.

#### 5. Escenario Optimista

En este escenario se abarca un 0,879% del mercado hortofrutícola con un aumento del 15% respecto al escenario conservador-optimista. En este caso se presentan mejores condiciones que en el escenario anterior lo que deriva en una ganancia mayor al millón de pesos mensuales.

En este escenario se mantienen los 16 Pick Up Centers, con una capacidad de procesamiento de 5 minutos por pedido y 460 kg de recepción y almacenaje promedio diario, con una dedicación de 4 horas diarias. Bajo el supuesto de recibir reclamos por el 10% de los pedidos, las dos personas encargadas de la atención al cliente deberán procesar 5 reclamos por hora cada una, con una dedicación individual de 44hs semanales. Con esto se tiene que la estructura del emprendimiento sigue siendo viable para dicho margen del mercado.

Detalle Productos	Volumen del negocio (kg)	Total anual en pesos uruguayos	% s/venta
Morrón	124.281	\$ 10.041.050	9%
Frutilla	25.761	\$ 2.976.855	3%
Tomate	292.093	\$ 18.047.706	16%
Cebolla	285.704	\$ 11.350.511	10%
Zanahoria	186.919	\$ 7.921.467	7%
Boniato	169.853	\$ 7.889.093	7%
Manzana	350.187	\$ 18.302.727	17%
Pera	86.018	\$ 5.778.995	5%
Mandarina	247.054	\$ 7.554.009	7%
Naranja	286.170	\$ 7.796.324	7%
Papa	642	\$ 27.263	0%
Lechuga	67.513	\$ 9.504.060	9%
Acelga	65.979	\$ 1.904.149	2%
Espinaca	19.947	\$ 1.123.207	1%
<b>Total INGRESOS</b>	<b>2.208.120,87</b>	<b>\$ 110.217.417</b>	<b>100%</b>
Morrón		-\$ 6.465.073	-6%
Frutilla		-\$ 2.519.269	-2%
Tomate		-\$ 11.872.476	-11%
Cebolla		-\$ 6.321.162	-6%
Zanahoria		-\$ 4.535.196	-4%
Boniato		-\$ 5.398.265	-5%
Manzana		-\$ 12.315.775	-11%
Pera		-\$ 4.141.027	-4%
Mandarina		-\$ 5.163.340	-5%
Naranja		-\$ 5.073.420	-5%
Papa		-\$ 19.478	0%
Lechuga		-\$ 3.849.167	-3%
Acelga		-\$ 1.040.803	-1%
Espinaca		-\$ 658.074	-1%
Total Productores		-\$ 69.372.524	-63%
Gastos de infraestructura y soporte de la plataforma		-\$ 1.728.000	-2%
Comisión Pasarela de Pago		-\$ 9.699.133	-9%
Comisión de Pick Ups		-\$ 7.949.235	-7%
<b>Total COSTOS</b>		<b>-\$ 88.748.892</b>	<b>-81%</b>
<b>CONTRIBUCIÓN MARGINAL</b>		<b>\$ 21.468.524</b>	<b>19%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</b>			
Comercialización y Marketing		-\$ 2.804.348	-3%
Atención al Cliente		-\$ 960.000	-1%
Operaciones		-\$ 1.680.000	-2%
Administración, Finanzas y Payroll		-\$ 1.620.000	-1%
Otros Gastos		-\$ 100.000	0%
<b>Total EGRESOS</b>		<b>-\$ 7.164.348</b>	<b>-7%</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 14.304.176</b>	<b>13%</b>
Impuestos		-\$ 3.576.044	-3%
<b>RESULTADO FINAL</b>		<b>\$ 10.728.132</b>	<b>10%</b>

Tabla 10. Ingresos y egresos para el escenario Optimista en el que se abarca el 0,879% del mercado. Fuente: elaboración propia.

Del análisis de los cinco escenarios planteados surge que manteniendo la estructura de costos fijos del emprendimiento y manteniendo la capacidad física de los Pick Up Centers, el punto de equilibrio se encuentra abarcando el 0,28% del mercado hortofrutícola nacional con destino el consumo minorista, que actualmente se ofrece en la UAM.

En caso de tener escenarios donde la estructura del emprendimiento no soporte el volumen de ventas se debe aumentar el número de Pick Up Centers y los siguientes costos fijos: Comercialización y Marketing, Atención al Cliente, Operaciones y Administración y otros Gastos. No se plantea como opción la posibilidad de aumentar la capacidad de recepción de productos de los Pick Up Centers dado que no es la intención del emprendimiento que estos negocios se dediquen de forma exclusiva a la entrega de pedidos.

#### 4 ADAPTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO ORIGINAL A LA LÓGICA DE EMPRESAS SOSTENIBLES (MNES)

##### 4.1 DESCRIPCIÓN DEL MNES

El Modelo de Negocio Original se adapta a modo de convertirlo en un emprendimiento sostenible (MNES). Esta adaptación implica incorporar los costos sociales y ambientales al equilibrio financiero de una empresa con fines de lucro. Se busca generar un modelo de triple impacto económico- social- medioambiental.

El pilar del emprendimiento continúa siendo una plataforma digital que interconecte pequeños productores rurales con consumidores. Se mantienen todos los aspectos del modelo original, salvo los que se detallan a continuación:

- La propuesta de valor para los dos tipos de clientes. El objetivo de realizar compras conjuntas ya no es reducir el precio para el consumidor, sino incrementar los beneficios de los pequeños productores, a través de la eliminación de intermediarios, generar empleos para colectivos sensibles, mejorar la formación de productores y colaboradores y brindar al consumidor sentido de pertenencia a una comunidad con intereses comunes.
- Los Pick Up Centers se constituyen en clubes de barrio u organizaciones sin fines de lucro, aprovechando espacios ociosos y su cercanía a la comunidad a la que pertenecen.

La adaptación a un modelo de Empresa Sostenible busca lograr el triple impacto:

- Impacto económico: el modelo tiene fines de lucro.
- Impacto social: al favorecer el desarrollo de pequeños productores hortofrutícolas nacionales y generar puestos de trabajo a jóvenes de colectivos sensibles.
- Impacto ambiental: al disminuir la emisión de gases que causan el efecto invernadero y favorecer la reducción de envases plásticos.

## 4.2 FUNCIONAMIENTO DEL MNES

El modelo planteado refiere a una plataforma online que permite acercar frutas y verduras de producción nacional a los consumidores, eliminando intermediarios y conformando una comunidad de consumo de productos saludables integrada por personas que prefieren apoyar al pequeño productor, generando a su vez un vínculo a través de contenido audiovisual en redes sociales y visitas a las chacras con el objetivo de conocer la trazabilidad de los productos.

La modalidad de transporte de los productos por parte de los productores y su posterior entrega en los Pick Up Centers se mantiene igual que en el Modelo de Negocios Original. Los consumidores recogen sus pedidos en los Pick Up Centers, los cuales son preparados y entregados por jóvenes pasantes que buscan su primera experiencia laboral. De esta forma se contribuye con la sociedad mediante el fomento del empleo, contratando jóvenes de colectivos sensibles y en riesgo de exclusión social.

Se ofrece la posibilidad de que los productores, los colaboradores y sus familias asistan a charlas y capacitaciones, impartidas tanto por los propios productores para compartir conocimientos o por terceros idóneos, buscando fomentar su desarrollo, a la par que el de la economía local, de forma sostenible y sustentable.

En lo que respecta al medio ambiente al eliminar intermediarios es de esperar una reducción en la emisión de gases que causan el efecto invernadero. Se podría tener un mayor impacto ambiental si se incluyera a consumidores de todo el país. Esto se explica por una posible disminución en el transporte de la mercadería dado que algunos productores podrían evitar el traslado a Montevideo comercializando los productos en localidades próximas a sus chacras. Adicionalmente se busca disminuir los envases plásticos fomentando que cada consumidor se encargue de llevar bolsas reutilizables.

### 4.2.1 Procedimiento de Compras Conjuntas del MNES

El proceso de compra es análogo al Modelo de Negocio Original salvo en lo que respecta a la fijación de precios para consumidores y productores. Al ser un modelo de triple impacto, se tienen costos sociales y ambientales que deben ser incorporados al negocio por lo que se busca obtener un mayor margen de contribución. Es así que se opta por fijar un precio de venta al consumidor 5% menor al promedio del mercado.

## 4.3 MÉTODO CANVAS

A continuación, se presenta el modelo Canvas del MNES.

<b>SOCIOS CLAVE</b>  Centros barriales u ONG's que participan brindando espacio físico para Pick Up Centers  Productores  Desarrolladores de la Plataforma  Inversionistas  Agencias de apoyo a Emprendimientos  Estado	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>  Soporte de la plataforma Marketing Gestión de Productores Gestión compras colectivas Gestión de los Pick Up Centers Seguridad de los productos Administración de la relación con los clientes Administración del negocio	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>  La propuesta de valor es doble: Propuesta de valor para los Consumidores y Propuesta de valor para los Productores.	<b>RELACIONES CON CLIENTES</b>  Atención al Cliente. Oferta de productos a través de la plataforma Tecnológica. Área Comercial Social Media generando Comunidad Visitas de consumidores a chacras	<b>CLIENTES</b>  <b>CONSUMIDORES</b> Decisores de compras de niveles socioeconómicos A-, M+ y M con acceso a internet residentes en Montevideo, que cumplen con alguna de las siguientes condiciones: realizan compras inteligentes, valoran el impacto social de una marca, prefieren alimentación saludable a través del consumo de frutas y verduras y les interesa apoyar a la producción nacional y el cuidado del medioambiente.  <b>PRODUCTORES</b> Pequeños productores nacionales que valoran un canal de comercialización que les permita alcanzar un mayor margen de contribución y reducir el riesgo de sus negocios.
	<b>RECURSOS CLAVE</b>  Plataforma tecnológica Infraestructura de incorporación de tecnología Recursos humanos: TI, Comercial, Atención al Cliente, Operaciones y Administración, Finanzas y Payroll Productores Jóvenes pasantes	<b>PROPUESTA DE VALOR CONSUMIDORES</b> Posibilidad de formar parte de una comunidad de producción y consumo de frutas y verduras de calidad superior, producidas por pequeños productores hortofrutícolas locales, que incentiva el bienestar y desarrollo de éstos y apoya jóvenes de colectivos sensibles.	<b>PROPUESTA DE VALOR PARA LOS PRODUCTORES</b> Ser parte de una comunidad de producción y consumo de frutas y verduras, que le asegura un determinado volumen de venta a un precio mayor al que puede obtener en la UAM y en el Modelo Original. A su vez se les ofrece capacitación e intercambio con otros productores y consumidores.	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>  Costos frutas y verduras, gastos de infraestructura y soporte de la plataforma, costos financieros de la pasarela de pagos, gastos de Operación de Pick Up Centers, Beneficios a Centros comunitarios u ONG's, acciones para el desarrollo de productores, gastos de Comercialización y Marketing, de Atención al Cliente, Gastos de Operaciones, Gastos de Administración, Finanzas y Payroll, Impuestos.		<b>FUENTES DE INGRESOS</b>  Cobranza de ventas de frutas y verduras a los consumidores.		

Ilustración 4. Modelo Canvas del MNES. Fuente: elaboración propia.

### 4.3.1 Clientes

La propuesta de valor está orientada a dos tipos de clientes: i) Consumidores y ii) Productores de frutas y verduras nacionales.

#### 4.3.1.1 Clientes Consumidores

Se identifican como consumidores a los decisores de compras de los hogares con niveles socioeconómicos A-, M+ y M con acceso a internet residentes en el departamento de

Montevideo, que cumplen con alguna de las siguientes condiciones: realizan compras inteligentes, valoran el impacto social al momento de elegir una marca, prefieren alimentación saludable a través del consumo de frutas y verduras y les interesa apoyar a la producción nacional y el cuidado del medioambiente.

#### 4.3.1.2 Clientes Productores

Los Productores se definen del mismo modo que en el Modelo de Negocio Original.

### 4.3.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es doble: Propuesta de valor para los Consumidores y Propuesta de valor para los Productores.

#### 4.3.2.1 Propuesta de Valor para los Consumidores

La propuesta de valor para los consumidores brinda la posibilidad de formar parte de una comunidad de producción y consumo de frutas y verduras de calidad superior, producidas por pequeños productores hortofrutícolas locales. Con su compra los consumidores están incentivando el desarrollo y el bienestar de los productores y sus familias reduciendo la participación de intermediarios lo que resulta en un aumento de sus márgenes de contribución. Asimismo, apoyan a jóvenes de colectivos sensibles, brindándoles oportunidades de trabajo para desarrollar su primera experiencia laboral en los Pick Up Centers. Estos Pick Up Centers son ONGs o centros barriales a los que también se estará beneficiando económicamente. Por último, se colabora con el medioambiente a través de la disminución de la huella de carbono. Se genera un vínculo con el consumidor y sus intereses, que se gestiona a través de contenido audiovisual en redes sociales y/o visitas a las chacras, permitiéndole conocer características de la comunidad a la que pertenece, y otros datos como la trazabilidad de los productos.

#### 4.3.2.2 Propuesta de valor para los Productores.

La Propuesta de valor para los productores es ser parte de una comunidad de producción y consumo de frutas y verduras, que le asegura un determinado volumen de venta a un precio mayor al que puede obtener en la UAM y en el Modelo de Negocio Original. A su vez se les ofrece capacitación e intercambio con otros productores y consumidores.

#### 4.3.3 Canales

Los canales del MNES son similares al modelo original, salvo por el papel de las redes sociales, a través de las cuales se busca generar sentido de pertenencia a una comunidad.

#### 4.3.4 Relación con los Clientes

A la relación con los clientes del modelo original se suma el conocimiento de los productores a través de las redes sociales. Allí se exponen contenidos audiovisuales con el fin de que los consumidores conozcan el proceso productivo, el lugar donde se cultivan los alimentos y las familias que realizan el trabajo. Se promocionan visitas a las chacras de los productores que así lo deseen, generando propuestas turísticas que acerquen a ambos actores para generar un sentido de comunidad.

Adicionalmente se muestra el trabajo de las personas que preparan y entregan los productos y de las ONGs involucradas.

#### 4.3.5 Recursos Claves

A los recursos claves vistos en el Modelo de Negocio Original, se suman jóvenes pasantes que llevan a cabo su primera experiencia laboral realizando la entrega de los productos en los Pick Up Centers.

#### 4.3.6 Actividades Clave

Las actividades de marketing, gestión con productores y gestión de los Pick Up Centers cambian de enfoque con respecto al Modelo de Negocio Original, de modo de generar a través del emprendimiento un sentido de comunidad.

En lo que respecta al marketing, se pone énfasis en el acercamiento de los consumidores a los productores, el conocimiento del proceso productivo y la promoción de actividades turísticas. Se enfoca la estrategia a modo de aportar a la generación del sentido de comunidad.

A la gestión de productores planteada por el Modelo de Negocios Original, se suma la posibilidad de que los productores, los colaboradores y sus familias asistan a charlas y capacitaciones, impartidas tanto por los propios productores para compartir conocimientos o por terceros idóneos, buscando fomentar su desarrollo, a la par que el de la economía local, de forma sostenible y sustentable.

Los Pick Up Centers pasan a ser ONGs o centros barriales, trabajando en conjunto con estas organizaciones para capacitar a jóvenes que busquen su primera experiencia laboral. Por otro lado, se destina parte del margen de ganancias a colaborar con las necesidades sociales de cada ONG.

#### 4.3.7 Socios Clave

En el MNES se tienen los mismos socios clave que en la propuesta original, pero con foco en la sostenibilidad del emprendimiento:

##### 1. Consumidores que conforman una Comunidad

Los consumidores conforman una comunidad que prefiere planificar sus compras de frutas y verduras, para apoyar así a pequeños productores hortofrutícolas y a sus familias y generar un impacto positivo en la sociedad a través de la generación de empleo, integración y conocimiento.

En el MNES se mantiene la necesidad de llegar a mínimos que hagan viable la propuesta de compras conjuntas.

##### 2. ONGs y centros barriales como Pick Up Centers

Las ONGs o centros barriales permiten instalar espacios de entrega de la mercadería. Obtienen apoyo económico por parte del emprendimiento y con su participación aumentan la visibilidad de su trabajo en la comunidad.

##### 3. Productores

Además de lo descrito para el Modelo de Negocio Original, en el MNES los productores forman parte de la comunidad compartiendo anécdotas, formas de vida y de producción con los consumidores y otros productores a través de contenidos a publicar en redes sociales y visitas a las chacras.

#### 4. Desarrolladores de la plataforma:

Mantiene las características del Modelo de Negocio Original.

#### 5. Inversionistas

Son similares a los del Modelo de Negocio Original, pero con interés en las características de ES, y en el impacto ambiental y social del negocio.

#### 6. Agencias de apoyo a emprendimientos: ANDE, ANII.

Promover este tipo de empresas colabora con la generación de mano de obra nacional y la creación de propuestas de valor asociadas a productos uruguayos dando la posibilidad de acceso a nuevos mercados a pequeños emprendedores y la generación de puestos de trabajos para personas en situación de vulnerabilidad. Adicionalmente se brinda visibilidad y apoyo a ONG's y centros barriales.

#### 7. Estado

El Estado tendrá en este negocio una nueva iniciativa de ES, que puede colaborar con la mitigación de los efectos de la crisis post covid, debido a su fuerte componente social y ambiental.

### 4.3.8 Estructura de Ingresos y Costos

#### 4.3.8.1 Estimación de volúmenes de venta

El análisis se realiza bajo el supuesto de mantener los volúmenes de venta estimados para el Modelo de Negocio Original, abarcando una porción del 0.764% del mercado. Cabe aclarar que, en este modelo, sería posible aumentar la capacidad operativa no sólo en función de la cantidad de centros comunitarios que decidan ser parte de la propuesta, sino también de la cantidad de jóvenes que se contratan para realizar la tarea de entrega de pedidos en cada Pick up Center. Esto en el supuesto de que la restricción de espacio físico en estos centros comunitarios puede no existir o ser menor a la de los Pick Up Centers del Modelo de Negocio Original.

#### 4.3.8.2 Ingresos

El método para estimar los ingresos es idéntico al utilizado en el Modelo de Negocio Original. Se ofrece al consumidor un precio 5% menor al que puede obtener en un comercio minorista,

ya que la propuesta de valor no pone énfasis en el precio final sino en los aspectos sostenibles y de apoyo a la comunidad del modelo. En el cuadro a continuación se presentan los precios sin impuestos y los ingresos obtenidos, en función del volumen analizado.

Detalle Productos	Precio Minorista Promedio 2016	Precio Minorista Promedio 2016 act.	Precio Min Modelo Original	Volumen del negocio (kg)	Total anual en pesos uruguayos	% s/venta
Morrón	\$ 69,42	\$ 95,05	\$ 90,30	108.070	\$ 9.758.565	9%
Frutilla	\$ 96,31	\$ 131,87	\$ 129,15	22.400	\$ 2.893.107	3%
Tomate	\$ 53,09	\$ 72,69	\$ 69,06	253.994	\$ 17.539.970	16%
Cebolla	\$ 34,14	\$ 46,74	\$ 44,40	248.439	\$ 11.031.188	10%
Zanahoria	\$ 36,41	\$ 49,86	\$ 47,36	162.539	\$ 7.698.613	7%
Boniato	\$ 39,91	\$ 54,64	\$ 51,91	147.699	\$ 7.667.149	7%
Manzana	\$ 44,91	\$ 61,49	\$ 58,41	304.511	\$ 17.787.817	17%
Pera	\$ 57,73	\$ 79,04	\$ 75,09	74.798	\$ 5.616.415	5%
Mandarina	\$ 26,27	\$ 35,97	\$ 34,17	214.829	\$ 7.341.492	7%
Naranja	\$ 23,41	\$ 32,05	\$ 30,45	248.843	\$ 7.576.990	7%
Papa	\$ 36,47	\$ 49,94	\$ 47,44	559	\$ 26.496	0%
Lechuga	\$ 120,96	\$ 165,62	\$ 157,34	58.707	\$ 9.236.682	9%
Acelga	\$ 24,80	\$ 33,95	\$ 32,26	57.373	\$ 1.850.580	2%
Espinaca	\$ 48,38	\$ 66,25	\$ 62,93	17.345	\$ 1.091.608	1%
<b>Total INGRESOS</b>				<b>1.920.105,11</b>	<b>\$ 107.116.671</b>	<b>100%</b>

Tabla 11. Precios e ingresos anuales del Modelo de Negocio MNES, abarcando el 0.764% del mercado. Fuente: elaboración propia.

Con un mismo volumen de ventas se logra un ingreso mayor. Esto se debe a que este modelo de negocio no tiene una estrategia de precios bajos, sino una estrategia de diferenciación, que ofrece al cliente ser parte de una comunidad que genera triple impacto.

#### 4.3.8.3 Egresos

Los siguientes conceptos se mantienen incambiables respecto al modelo original:

- Gastos de infraestructura y soporte de la plataforma
- Gastos de Atención al Cliente
- Gastos de Administración, Finanzas y Payroll
- Otros gastos
- Impuestos

Los principales costes que surgen en el MNES o se diferencian del Modelo de Negocio Original son:

##### a. Productores:

En el MNES se ofrece a productores un precio 20% mayor de lo transado en promedio en la UAM, además de garantizar la venta de la totalidad de la mercadería solicitada y al precio

pactado. En el caso puntual de las frutillas, se ofrece un precio 15% mayor al promedio transado en la UAM, debido a que el margen particular de ese producto no resiste un aumento tan sustancial en el precio mayorista. De esta forma se alcanza el siguiente costo de los productos, para el volumen analizado:

Detalle Productos	Precio Mayorista Promedio 2016	Precio Mayorista Promedio 2016 a ct.	Precio May Modelo original	Volumen del negocio (kg)	Total anual en pesos uruguayos
Morrón	\$ 32,81	\$ 47,29	\$ 56,75	108.070	-\$ 6.132.875
Frutilla	\$ 58,48	\$ 84,29	\$ 102,24	22.400	-\$ 2.290.244
Tomate	\$ 25,64	\$ 36,95	\$ 44,34	253.994	-\$ 11.282.428
Cebolla	\$ 13,95	\$ 20,11	\$ 24,14	248.439	-\$ 5.996.359
Zanahoria	\$ 15,30	\$ 22,06	\$ 26,47	162.539	-\$ 4.302.162
Boniato	\$ 20,05	\$ 28,89	\$ 34,67	147.699	-\$ 5.120.884
Manzana	\$ 22,18	\$ 31,97	\$ 38,37	304.511	-\$ 11.682.948
Pera	\$ 30,36	\$ 43,76	\$ 52,52	74.798	-\$ 3.928.247
Mandarina	\$ 13,18	\$ 19,00	\$ 22,80	214.829	-\$ 4.898.030
Naranja	\$ 11,18	\$ 16,12	\$ 19,34	248.843	-\$ 4.812.730
Papa	\$ 19,13	\$ 27,57	\$ 33,08	559	-\$ 18.477
Lechuga	\$ 35,96	\$ 51,83	\$ 62,20	58.707	-\$ 3.651.383
Acelga	\$ 9,95	\$ 14,34	\$ 17,21	57.373	-\$ 987.323
Es pinaca	\$ 20,81	\$ 29,99	\$ 35,99	17.345	-\$ 624.260
<b>Total Productores</b>				<b>1.920.105</b>	<b>-\$ 65.708.353</b>

Tabla 12. Egresos anuales del MNES correspondiente al pago a productores por ventas, con una porción del mercado del 0.764%. Fuente: elaboración propia.

#### b. Gastos de Operación de Pick Up Centers

Se contrata a jóvenes en situación de vulnerabilidad en el esquema de primera experiencia laboral, para recibir los productos que entregan los productores y preparar y entregar los pedidos a los clientes. Se considera la contratación de una persona por Pick Up Center como jornalero con una jornada laboral diaria de 4hs y un costo empresa mensual de 30.000 pesos por cada joven.

#### c. Beneficios otorgados a centros comunitarios (Pick Up Centers)

Con el fin de promover el apoyo a la comunidad, se destina el 50% del costo salarial de los colaboradores de los Pick Up Centers a brindar apoyo a los centros comunitarios y ONG's involucrados. Estos centros deben monitorear la evolución y capacitación de estos jóvenes, mediante un plan de coaching diseñado por la empresa.

#### d. Acciones que promueven el desarrollo de los productores rurales

Se destina el 0,5% de los ingresos a la organización de charlas y capacitaciones destinadas a los productores, los colaboradores y sus familias con el fin de promover su desarrollo.

#### e. Gastos de Comercialización y Marketing

El gasto en marketing es mayor que en el Modelo de Negocio Original en términos relativos a

la venta, siendo en este caso un 3% de los ingresos, lo que incluye el gasto de publicidad en redes sociales y Google. El objetivo de las acciones de Marketing en este modelo es conformar una comunidad y generar un sentido de pertenencia a la misma. Para ello es fundamental conocer al cliente y alinearse con sus intereses e ideales, crear estrategias de captación de nuevos consumidores interesados en emprendimientos sostenibles, promocionar eventos y visitas turísticas a las chacras y acercar a los consumidores a los procesos productivos y a las familias de los productores involucrados en los mismos.

Se requiere para ello de una persona con una dedicación de 20hs semanales con un costo salarial de \$25 mil mensuales.

f. Comisiones de la pasarela de pago y financieras

Las comisiones de la pasarela de pago se incrementan en términos nominales, pero se mantienen en términos relativos en un 8% de los ingresos IVA incluido.

A continuación, se presenta un cuadro con los valores correspondientes a los diferentes egresos totales por rubro, su relación con los ingresos y el resultado final del negocio:

Detalle Productos	Total anual en pesos uruguayos	% s/venta
Total INGRESOS	\$ 107.116.671	100%
Total Productores	-\$ 65.708.353	-61%
Gastos de infraestructura y soporte de la Comisión Pasarela de Pago	-\$ 1.728.000	-2%
Operación de Pick Ups	-\$ 9.426.267	-9%
Beneficios otorgados a centros comunitarios	-\$ 5.760.000	-5%
Acciones desarrollo productores	-\$ 2.880.000	-3%
Marketing	-\$ 535.583	-1%
Marketing	-\$ 3.513.500	-3%
Total COSTOS	-\$ 89.551.703	-84%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	\$ 17.564.968	16%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</b>		
Comercialización	-\$ 600.000	-1%
Atención al Cliente	-\$ 960.000	-1%
Operaciones	-\$ 1.680.000	-2%
Administración, Finanzas y Payroll	-\$ 1.620.000	-2%
Otros Gastos	-\$ 100.000	0%
Total EGRESOS	-\$ 4.960.000	-5%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 12.604.968	12%
Impuestos	-\$ 3.151.242	-3%
RESULTADO FINAL	\$ 9.453.726	9%

Tabla 13. Ingresos y Egresos del MNES para una porción del mercado del 0.764%. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.8.4 Escenarios de mercado

Se mantiene la porción de mercado abarcada por los cinco escenarios del Modelo Negocios Original para lograr la comparabilidad de los mismos: 0,115% en el escenario pesimista, 0,28% en el escenario pesimista-conservador, 0,535% en el escenario conservador, 0,764% en el escenario conservador-optimista descrito en el punto anterior y 0,879% en el escenario optimista. Además, la cantidad de Pick Up Centers continúa siendo 16. En la siguiente tabla se presentan los ingresos y egresos de todos los escenarios exceptuando el conservador- optimista que ya fue detallado en la estructura de ingresos y costos.

	Esc. Pesimista (0,115% Mercado)		Esc. Pesimista-Conservador (0,280% Mercado)		Esc. Conservador (0,535% Mercado)		Esc. Optimista (0,879% Mercado)	
Detalle Productos	Total anual en pesos uruguayos	% s/venta	Total anual en pesos uruguayos	% s/venta	Total anual en pesos uruguayos	% s/venta	Total anual en pesos uruguayos	% s/venta
Morrón	\$ 1.463.785	9%	\$ 3.575.383	9%	\$ 6.830.996	9%	\$ 11.222.350	9%
Frutilla	\$ 433.966	3%	\$ 1.059.989	3%	\$ 2.025.175	3%	\$ 3.327.074	3%
Tomate	\$ 2.630.995	16%	\$ 6.426.366	16%	\$ 12.277.979	16%	\$ 20.170.965	16%
Cebolla	\$ 1.654.678	10%	\$ 4.041.652	10%	\$ 7.721.831	10%	\$ 12.685.866	10%
Zanahoria	\$ 1.154.792	7%	\$ 2.820.649	7%	\$ 5.389.029	7%	\$ 8.853.405	7%
Boniato	\$ 1.150.072	7%	\$ 2.809.122	7%	\$ 5.367.004	7%	\$ 8.817.222	7%
Manzana	\$ 2.668.172	17%	\$ 6.517.173	17%	\$ 12.451.472	17%	\$ 20.455.989	17%
Pera	\$ 842.462	5%	\$ 2.057.765	5%	\$ 3.931.490	5%	\$ 6.458.877	5%
Mandarina	\$ 1.101.224	7%	\$ 2.689.806	7%	\$ 5.139.044	7%	\$ 8.442.716	7%
Naranja	\$ 1.136.548	7%	\$ 2.776.089	7%	\$ 5.303.893	7%	\$ 8.713.538	7%
Papa	\$ 3.974	0%	\$ 9.708	0%	\$ 18.547	0%	\$ 30.471	0%
Lechuga	\$ 1.385.502	9%	\$ 3.384.174	9%	\$ 6.465.678	9%	\$ 10.622.185	9%
Acelga	\$ 277.587	2%	\$ 678.023	2%	\$ 1.295.406	2%	\$ 2.128.167	2%
Espinaca	\$ 163.741	1%	\$ 399.948	1%	\$ 764.126	1%	\$ 1.255.349	1%
<b>Total INGRESOS</b>	<b>\$ 16.067.501</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 39.245.845</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 74.981.670</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 123.184.172</b>	<b>100%</b>
Morrón	-\$ 919.931	-6%	-\$ 2.246.988	-6%	-\$ 4.293.013	-6%	-\$ 7.052.807	-6%
Frutilla	-\$ 343.537	-2%	-\$ 839.109	-2%	-\$ 1.603.171	-2%	-\$ 2.633.781	-2%
Tomate	-\$ 1.689.364	-11%	-\$ 4.126.375	-11%	-\$ 7.883.700	-11%	-\$ 12.951.793	-11%
Cebolla	-\$ 899.454	-6%	-\$ 2.196.971	-6%	-\$ 4.197.451	-6%	-\$ 6.895.813	-6%
Zanahoria	-\$ 645.324	-4%	-\$ 1.576.244	-4%	-\$ 3.011.513	-4%	-\$ 4.947.486	-4%
Boniato	-\$ 768.133	-5%	-\$ 1.876.210	-5%	-\$ 3.584.619	-5%	-\$ 5.889.016	-5%
Manzana	-\$ 1.752.442	-11%	-\$ 4.280.447	-11%	-\$ 8.178.064	-11%	-\$ 13.435.391	-11%
Pera	-\$ 589.237	-4%	-\$ 1.439.247	-4%	-\$ 2.749.773	-4%	-\$ 4.517.485	-4%
Mandarina	-\$ 734.704	-5%	-\$ 1.794.560	-5%	-\$ 3.428.621	-5%	-\$ 5.632.734	-5%
Naranja	-\$ 721.910	-4%	-\$ 1.763.308	-4%	-\$ 3.368.911	-4%	-\$ 5.534.640	-4%
Papa	\$ 2.772	0%	\$ 6.770	0%	\$ 12.934	0%	\$ 21.249	0%
Lechuga	-\$ 547.708	-3%	-\$ 1.337.809	-3%	-\$ 2.555.968	-3%	-\$ 4.199.091	-3%
Acelga	-\$ 148.099	-1%	-\$ 361.740	-1%	-\$ 691.126	-1%	-\$ 1.135.422	-1%
Espinaca	-\$ 93.639	-1%	-\$ 228.719	-1%	-\$ 436.982	-1%	-\$ 717.899	-1%
<b>Total Productores</b>	<b>-\$ 9.856.253</b>	<b>-61%</b>	<b>-\$ 24.074.496</b>	<b>-61%</b>	<b>-\$ 45.995.847</b>	<b>-61%</b>	<b>-\$ 75.564.605</b>	<b>-61%</b>
Gastos de infraestructura y soporte de la plataforma	-\$ 1.728.000	-11%	-\$ 1.728.000	-4%	-\$ 1.728.000	-2%	-\$ 1.728.000	-1%
Comisión Pasarela de Pago	-\$ 1.413.940	-9%	-\$ 3.453.634	-9%	-\$ 6.598.387	-9%	-\$ 10.840.207	-9%
Operación de Pick Ups	-\$ 5.760.000	-36%	-\$ 5.760.000	-15%	-\$ 5.760.000	-8%	-\$ 5.760.000	-5%
Beneficios otorgados a centros comunitarios (pick up)	-\$ 2.880.000	-18%	-\$ 2.880.000	-7%	-\$ 2.880.000	-4%	-\$ 2.880.000	-2%
Acciones desarrollo productores	-\$ 80.338	-1%	-\$ 196.229	-1%	-\$ 374.908	-1%	-\$ 615.921	-1%
Marketing	-\$ 782.025	-5%	-\$ 1.477.375	-4%	-\$ 2.549.450	-3%	-\$ 3.995.525	-3%
<b>Total COSTOS</b>	<b>-\$ 22.500.555</b>	<b>-140%</b>	<b>-\$ 39.569.735</b>	<b>-101%</b>	<b>-\$ 65.886.592</b>	<b>-88%</b>	<b>-\$ 101.384.258</b>	<b>-82%</b>
<b>CONTRIBUCIÓN MARGINAL</b>	<b>-\$ 6.433.055</b>	<b>-40%</b>	<b>-\$ 323.889</b>	<b>-1%</b>	<b>\$ 9.095.078</b>	<b>12%</b>	<b>\$ 21.799.913</b>	<b>18%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</b>								
Comercialización	-\$ 600.000	-4%	-\$ 600.000	-2%	-\$ 600.000	-1%	-\$ 600.000	0%
Atención al Cliente	-\$ 960.000	-6%	-\$ 960.000	-2%	-\$ 960.000	-1%	-\$ 960.000	-1%
Operaciones	-\$ 1.680.000	-10%	-\$ 1.680.000	-4%	-\$ 1.680.000	-2%	-\$ 1.680.000	-1%
Administración,								
Finanzas y Payroll	-\$ 1.620.000	-10%	-\$ 1.620.000	-4%	-\$ 1.620.000	-2%	-\$ 1.620.000	-1%
Otros Gastos	-\$ 100.000	-1%	-\$ 100.000	0%	-\$ 100.000	0%	-\$ 100.000	0%
<b>Total EGRESOS</b>	<b>-\$ 4.960.000</b>	<b>-31%</b>	<b>-\$ 4.960.000</b>	<b>-13%</b>	<b>-\$ 4.960.000</b>	<b>-7%</b>	<b>-\$ 4.960.000</b>	<b>-4%</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-\$ 11.393.055</b>	<b>-71%</b>	<b>-\$ 5.283.889</b>	<b>-13%</b>	<b>\$ 4.135.078</b>	<b>6%</b>	<b>\$ 16.839.913</b>	<b>14%</b>
Impuestos	\$ 0	0%	\$ 0	0%	-\$ 1.033.769	-1%	-\$ 4.209.978	-3%
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>-\$ 11.393.055</b>	<b>-53%</b>	<b>-\$ 5.283.889</b>	<b>-10%</b>	<b>\$ 3.101.308</b>	<b>4%</b>	<b>\$ 12.629.935</b>	<b>10%</b>

Tabla 14. Ingresos y egresos de los escenarios pesimista (0,115% del mercado), pesimista-conservador (0,28% del mercado), conservador (0,535% del mercado) y optimista (0,879% del mercado). Fuente: elaboración propia.

En el modelo MNES se suman como costos fijos los salarios a los jóvenes colaboradores en los Pick Up Centers así como el beneficio a estos centros, lo que explica un resultado negativo más

acentuado en el escenario pesimista y el cambio en el punto de equilibrio que antes se encontraba en el escenario conservador- pesimista, dado que los ingresos para esas porciones de mercado no alcanzan a cubrir dicha estructura de costos fijos. El punto de equilibrio en este modelo se logra al alcanzar en el 0.423% del mercado, en contrapartida con el Modelo de Negocio Original en el que se alcanza en el 0.28%.

Vale recordar que en el caso del Modelo Original el costo dado por los Pick Up Centers es variable, pagándose \$36 por pedido.

Una forma de flexibilizar los costos fijos del MNES para modelos con baja porción de mercado es contratar a los jóvenes colaboradores en la modalidad de jornaleros variando el costo salarial según la cantidad de horas que deban trabajar. En el caso de los escenarios conservador-optimista y optimista se tiene una ganancia superior en el MNES. Esto se explica por tener costos fijos que disminuyen su peso relativo ante ingresos superiores.

## 5 CONOCIMIENTO DE POTENCIALES CLIENTES Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR DE AMBOS MODELOS

Previo a la implementación de un Modelo de Negocio surge la necesidad de conocer los hábitos de consumo de potenciales clientes y validar las propuestas de valor ofrecidas a consumidores y productores. En ambos casos se realiza una investigación cualitativa en base a muestreo no probabilístico. El tipo de muestreo elegido es intencional o de conveniencia con una estrategia de bola de nieve o referencia en cadena, donde se parte de un informador clave y este identifica a otro a quién entrevistar y así sucesivamente hasta alcanzar el tamaño muestral seleccionado.

Para el caso de los consumidores, se opta por utilizar como herramienta las encuestas web a través de la red WhatsApp. Con esta metodología se tiene la ventaja de poder llegar a un gran número de encuestados en un corto periodo de tiempo, con bajos recursos económicos y bajo nivel de planificación. Como contrapartida, no es posible inferir los resultados al total de la población. Pese a esto, se opta por este tipo de muestreo dada su baja complejidad y bajo costo.

En el caso de los productores, el muestreo por referencia en cadena permite realizar una investigación de tipo cualitativo en una población reducida, con el fin de conocer la valoración de la propuesta de valor de ambos modelos y la disposición a adoptar la nueva forma de comercialización propuesta. Las entrevistas se realizan de forma personal a través de video llamada o llamada telefónica.

### 5.1 ENCUESTA A POTENCIALES CONSUMIDORES

#### 5.1.1 Resultados y análisis de la investigación

En el siguiente gráfico se observa por franja etaria el género de las personas que han respondido la encuesta. El 67.3% de los encuestados son mujeres y más de la mitad se encuentra en la franja de 26 a 35 años. Los hombres representan el 32.7%, estando en su mayoría entre los 26 y 35 años.

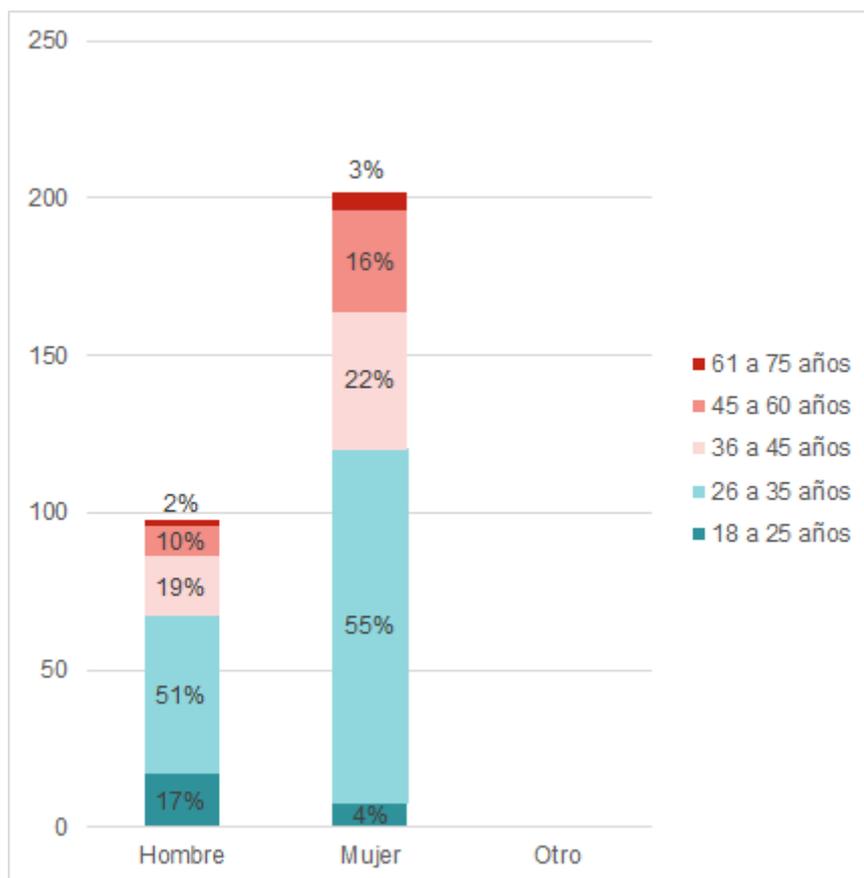


Ilustración 5. Género de los encuestados distinguidos por franja etaria. Fuente: elaboración propia.

La mayoría de las personas encuestadas compran frutas y verduras una o varias veces por semana (60% y 20% respectivamente), mientras que solo el 1% de los encuestados realiza compras diarias de estos productos. El 9% realiza compras cada 15 días o más.

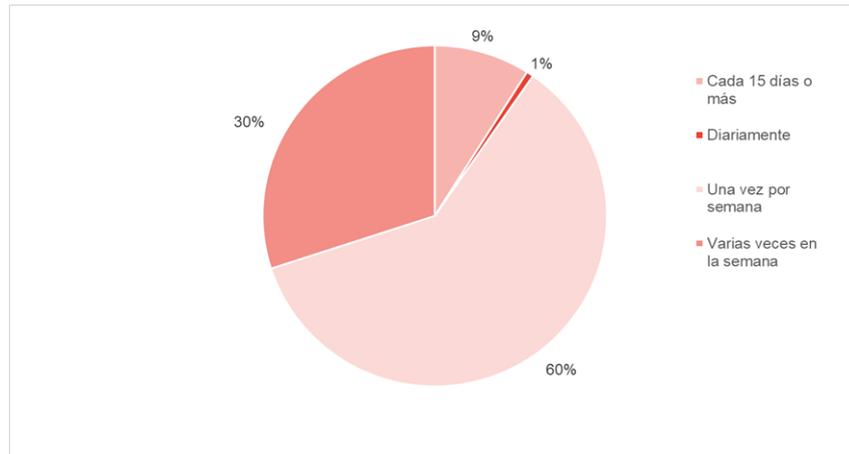


Ilustración 6. Frecuencia de compras de frutas y verduras de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

El 60% de los encuestados gasta entre \$500 y \$2000 mensuales, el 29% entre \$2000 y \$5000 y solo el 4% gasta más de \$5000. El 7% declara gastar menos de \$500 al mes en estos productos.

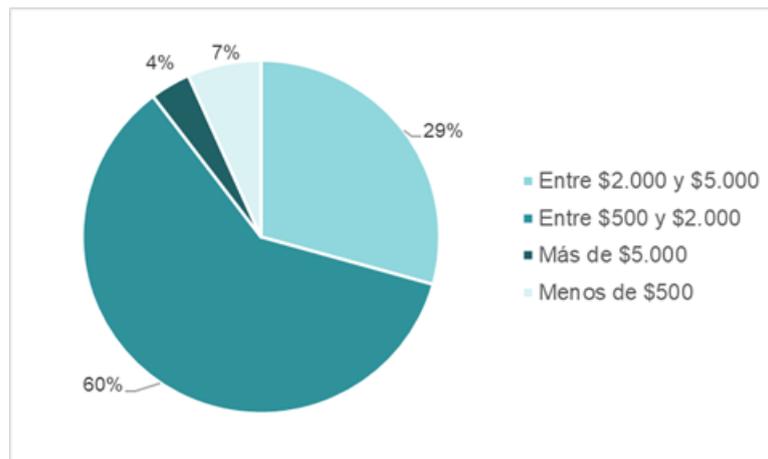


Ilustración 7. Monto mensual destinado a la compra de frutas y verduras declarado por los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se observa el gasto mensual realizado en frutas y verduras según la frecuencia de compra. En todos los casos predomina el monto de \$500 a \$2000 mensuales.

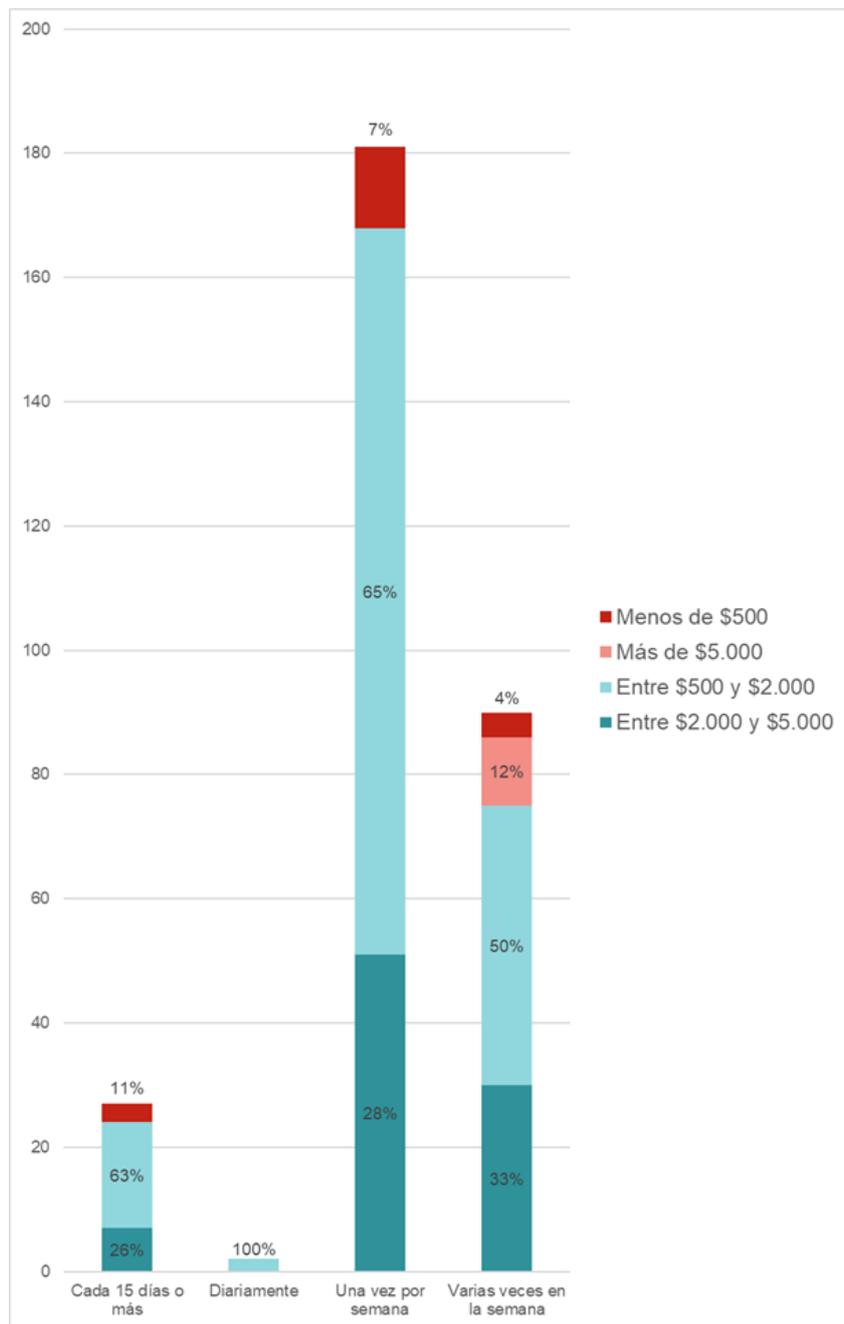


Ilustración 8. Monto mensual destinado a la compra de frutas y verduras de los hogares encuestados, desglosado según frecuencia de compra. Fuente: Elaboración propia.

De los 300 decisores de compra residentes en los barrios seleccionados y que realizan al menos una compra online en el trimestre, el 64,3% respondió que está dispuesto a realizar su compra de frutas y verduras a través de una plataforma digital a precios notoriamente menores a los del mercado eliminando intermediarios y mejorando los ingresos de pequeños productores rurales.

Esto teniendo en cuenta que retirará su pedido en un Pick up Center cercano en un plazo mayor a 48 horas. El 29% respondió que tal vez estaría dispuesto y el 6,7% respondió que no.

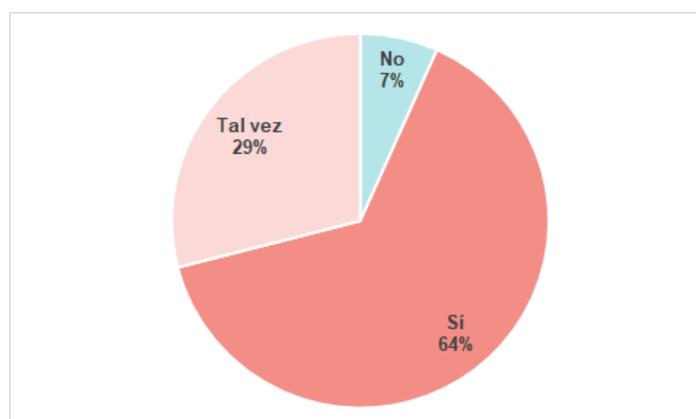


Ilustración 9. Adhesión al modelo de compras del Modelo de Negocio Original. Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de manifestación de interés en el modelo original, distinguiendo por agrupamientos barriales. Se tiene una fuerte adhesión en los dos primeros agrupamientos conformados por los barrios Aguada, Capurro, Bella Vista, Reducto, Atahualpa, Prado, Paso de las Duranas, Brazo Oriental, Aires Puros y Sayago. Si se realizara esta interrogante en el ámbito de una investigación probabilística, sería posible inferir los lugares más adecuados para la locación de los Pick Up Centers.

Agrupación de barrios	No	Sí	Tal vez
Aguada, Capurro, Bella Vista, Reducto	4%	93%	4%
Atahualpa, Prado, Paso de las Duranas, Brazo Oriental, Aires Puros, Sayago	2%	82%	16%
Centro, Barrio Sur	10%	62%	29%
Mercado Modelo, Bolívar, Jacinto Vera, Unión	0%	47%	53%
Parque Rodó, Cordón, Palermo	8%	68%	24%
Pocitos	10%	49%	41%
Punta Gorda, Malvín, Carrasco Norte o Buceo	11%	60%	30%
Tres Cruces, Parque Batlle, Villa Dolores, La Blanqueada, La Comercial, La Figurita, Larrañaga	8%	60%	31%
Total general	7%	64%	29%

Tabla 15. Adhesión al Modelo de Negocio Original, disgregada por agrupaciones barriales.

Fuente: Elaboración propia.

El 70,4% de quienes otorgan cierto valor a la propuesta del Modelo de Negocio Original (respuestas afirmativas y tal vez), afirman que estarían dispuestos a comprar frutas y verduras online con una espera mayor a 48 hs, a precios levemente menores a los de mercado siendo parte de una comunidad de consumo de frutas y verduras nacionales cuyo interés común es:

- generar mayores ingresos a pequeños productores rurales a través de su compra disminuyendo la presencia de intermediarios.
- destinar recursos a actividades sociales en distintos barrios y en zonas rurales.
- generar trabajo para jóvenes en situación de vulnerabilidad.
- reducir la utilización de envases y la emisión de gases.
- generar vínculos entre los integrantes de la comunidad.

A su vez, el 28,2% afirma que tal vez estaría dispuesto y el 1,4% no lo estaría. De aquí se infiere que el 98.6 % de las personas encuestadas que tienen algún tipo de interés en el Modelo de Negocio Original, también lo tienen en el modelo sostenible.

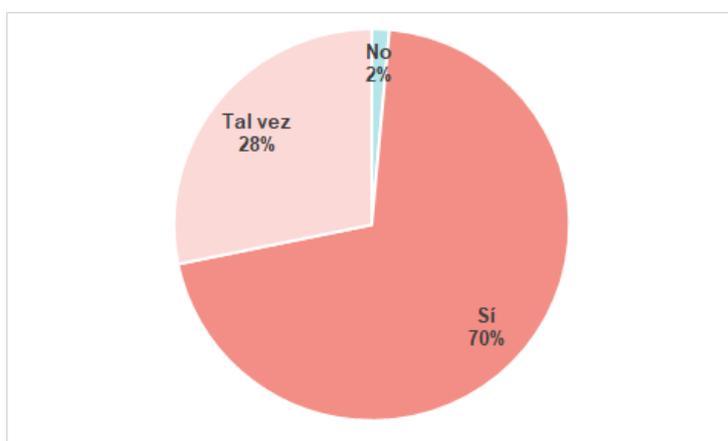


Ilustración 10. Adhesión al MNES, teniendo algún tipo de interés por el Modelo de Negocio Original. Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se muestra el resultado anterior distinguiendo por barrios. Nuevamente se tiene una fuerte adhesión de los dos primeros grupos barriales.

Agrupación de barrios	No	Si	Tal vez
Aguada, Capurro, Bella Vista, Reducto	0%	85%	15%
Atahualpa, Prado, Paso de las Duranas, Brazo Oriental, Aires Puros, Sayago	0%	81%	19%
Centro, Barrio Sur	0%	74%	26%
Mercado Modelo, Bolívar, Jacinto Vera, Unión	0%	58%	42%
Parque Rodó, Cordón, Palermo	0%	74%	26%
Pocitos	6%	57%	37%
Punta Gorda, Malvín, Carrasco Norte o Buceo	5%	62%	33%
Tres Cruces, Parque Batlle, Villa Dolores, La Blanqueada, La Comercial, La Figurita, Larrañaga	0%	75%	25%
Total general	1%	70%	28%

Tabla 16. Adhesión al MNES, teniendo algún tipo de interés por el Modelo de Negocio Original, distinguiendo por agrupación barrial. Fuente: Elaboración propia.

El 60% de aquellos que no encuentran valor en la propuesta del Modelo de Negocio Original, tampoco lo hacen con la propuesta del MNES. Sin embargo, el 40 % responde que, si bien no le interesa la propuesta del modelo original, podría interesarle o le interesa la propuesta del MNES.

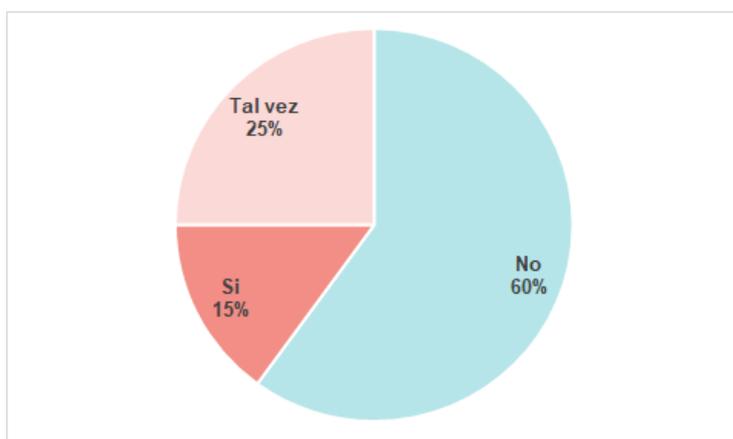


Ilustración 11. Adhesión al MNES de aquellos encuestados que no tienen interés en el modelo original. Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de adhesión al modelo sostenible de los encuestados que no se interesaron por el Modelo de Negocio Original, disgregados por barrios. Se tienen respuestas afirmativas en los agrupamientos 4 y 7 compuestos por Parque Rodó,

Cordón, Palermo, Tres Cruces, Parque Batlle, Villa Dolores, La Blanqueada, La Comercial, La Figurita y Larrañaga. El agrupamiento 2 declara en su totalidad no estar interesado en el modelo original.

Agrupación de barrios	No	Si	Tal vez
Aguada, Capurro, Bella Vista, Reducto	0%	0%	100%
Atahualpa, Prado, Paso de las Duranas, Brazo Oriental, Aires Puros, Sayago	100%	0%	0%
Centro, Barrio Sur	50%	0%	50%
Mercado Modelo, Bolívar, Jacinto Vera, Unión	0%	0%	0%
Parque Rodó, Cordón, Palermo	0%	67%	33%
Pocitos	75%	0%	25%
Punta Gorda, Malvín, Carrasco Norte o Buceo	80%	0%	20%
Tres Cruces, Parque Batlle, Villa Dolores, La Blanqueada, La Comercial, La Figurita, Larrañaga	75%	25%	0%
Total general	60%	15%	25%

Tabla 17. Adhesión al MNES de aquellos encuestados que no tienen interés en el Modelo de Negocio Original, distinguidos por agrupación barrial. Fuente: Elaboración propia.

El 78,1% de quienes valoran positivamente alguna de las dos propuestas, estarían dispuestos a esperar por su pedido un tiempo máximo de entre 3 y 5 días corridos, el 1,7% estaría dispuesto a esperar hasta 8 días, 0% más de 8 días y el 20% ninguna de las opciones anteriores. En función de estas respuestas y si bien no es posible inferir los resultados al total de la población, se puede considerar que la espera mayor a 5 días podría configurar una causa para que el público objetivo desestimase la propuesta, más allá de que se ofrezca menor precio o triple impacto.

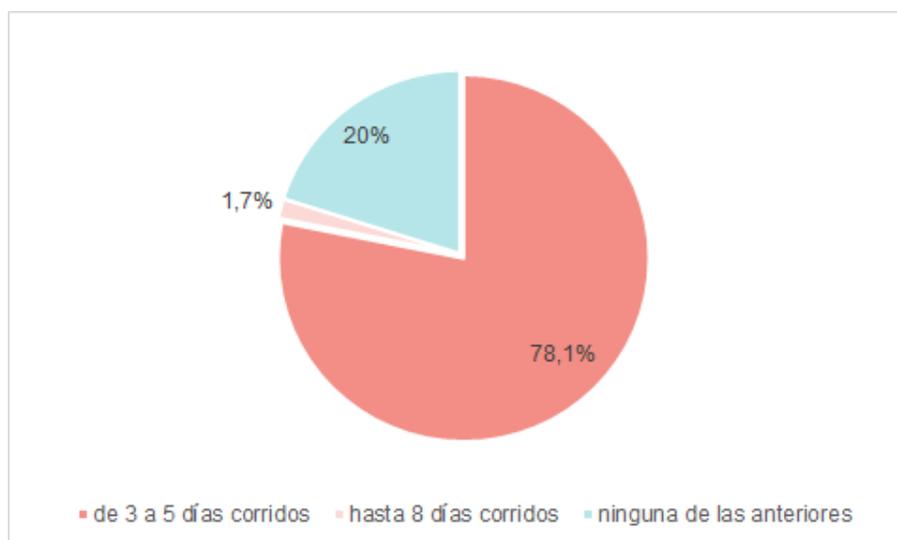


Ilustración 12. Espera máxima admisible en la recepción de los productos de aquellos que tienen algún tipo de interés por alguno de los dos modelos de negocios. Fuente: Elaboración propia.

El 69% de quienes valoran positivamente alguna de las dos propuestas, afirman que les resulta muy interesante o interesante conocer el establecimiento rural y las familias que producen las frutas y verduras adquiridas, mientras que al 24% esta propuesta no le aporta valor. Existe un 7% que declara que la propuesta le es poco interesante.

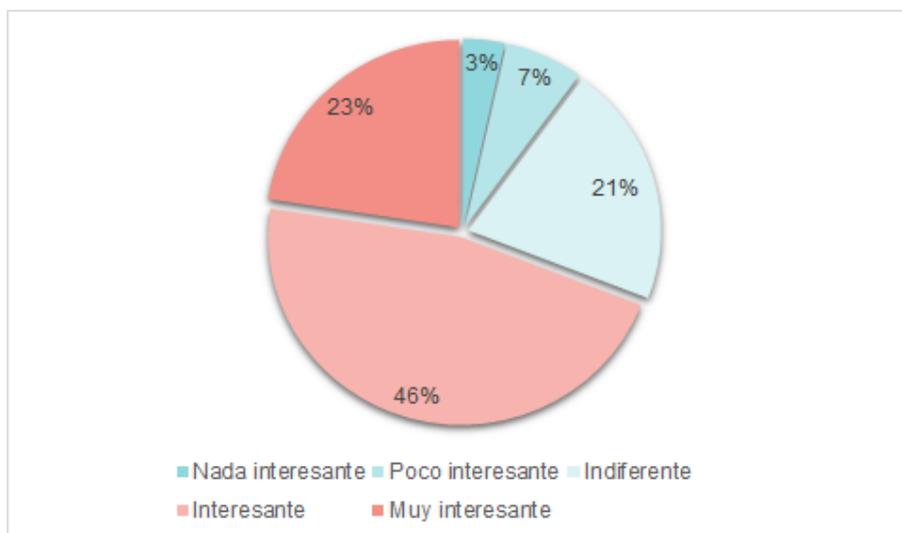


Ilustración 13. Valoración de interés de los encuestados en conocer el establecimiento rural y las familias que producen las frutas y verduras adquiridas. Se consulta a aquellas personas que tienen algún tipo de interés en alguno de los modelos de negocios planteado. Fuente: elaboración propia.

En síntesis, formar parte de una comunidad de consumo de frutas y verduras producidas por pequeños productores generando un sentido de pertenencia, estableciendo vínculos con los distintos actores y experimentando el proceso productivo y la vida diaria de los productores genera valor a casi el 70% de los encuestados.

A continuación, se resumen los principales resultados encontrados:

1. La mayoría de los encuestados (60%) tienen una frecuencia de compra de una vez en la semana, con lo que se puede inferir que para estas personas realizar compras semanales no sería un inconveniente.
2. El gasto mensual en frutas y verduras que prevalece por hogar se encuentra en el rango de \$500 a \$2000 (60% de los encuestados).
3. El 64.3% de los encuestados está interesado en alguna medida en el Modelo de Negocio Original. De los interesados en el modelo original, el 98.6% se encuentra interesado en alguna medida en el modelo sostenible planteado por lo que ambos modelos parecen compartir el público objetivo.

4. Se destaca la fuerte adhesión a ambos modelos en los barrios Aguada, Capurro, Bella Vista, Reducto, Atahualpa, Prado, Paso de las Duranas, Brazo Oriental, Aires Puros y Sayago. Si se analizan las respuestas por barrio en el ámbito de una investigación probabilística y teniendo en cuenta la densidad demográfica, sería posible inferir los lugares más adecuados para el establecimiento de Pick Up Centers.
5. De las personas que no encuentran interés en el modelo original, el 40% se encuentra cautivado en alguna medida por la propuesta sostenible.
6. El 78.1% de los que valoran positivamente alguna de las dos propuestas planteadas estaría dispuesto esperar por su compra entre 3 y 5 días corridos, lo que genera una pauta en los tiempos máximos de espera por los productos.
7. El 69% de los que valoran positivamente alguna de las dos propuestas declaran que el generar vínculos con los productores rurales y visitas a sus chacras le generaría valor a la propuesta. Esto aparece como un diferencial del MNES, respecto a todas las propuestas y canales de comercialización de frutas y verduras actuales.

## 5.2 ENTREVISTA A PRODUCTORES RURALES

Se entrevistan a 6 productores que se dedican a la plantación de tomates, morrones, berenjenas, melones, cebolla, boniato, zapallo calabacín y papas. Algunos de ellos en los periodos de rotación de cultivo realizan plantación de hortalizas de hojas como acelga, espinaca y rúcula. Uno de los entrevistados se dedica exclusivamente a la producción orgánica cultivando hortalizas de hojas verdes, tomate, morrón, cebolla, boniato y zapallo.

Los productores entrevistados han dedicado toda su vida laboral a la actividad agrícola, siendo un negocio familiar en el que los trabajadores activos de forma permanente son integrantes del núcleo familiar y ocasionalmente para eventos como la cosecha o plantación se contrata a personas. Cinco de ellos pertenecen a alguna asociación de productores rurales.

Los productores dedican a las plantaciones entre 1 y 17 hectáreas de tierra. Tres de ellos solo cultivan en invernáculos para disminuir el impacto de eventos climáticos como sequías, granizo e inundaciones extremas.

La capacidad de producción semanal es muy variada dependiendo de las hectáreas cultivadas. Para el packaging de los productos se utilizan cajones, bolsas o planchas. Los cajones y planchas en general son de propiedad de los transportistas o comisionistas, los cuales están identificados con la marca de estos y son entregados en el momento del retiro. Los productos no requieren refrigeración y los productores manifiestan que pueden permanecer en buenas condiciones por varios días manteniéndose en un lugar fresco.

Cinco de los productores entrevistados comercializan a través de la UAM. En la mayoría de los casos los envíos se realizan dos o tres veces en la semana mediante comisionistas. Solo el

productor de orgánicos tiene venta directa. Solo dos productores tienen transporte propio para llevar sus productos a la UAM.

El porcentaje que aplica el comisionista se encuentra entre el 10% y el 20% del precio de venta obtenido en la UAM y el flete entre \$24 y \$30 por bolsa, cajón o plancha transportado. La comercialización en la UAM se rige por la ley de oferta y demanda. Si la oferta es superior los productores se ven obligados a vender sus productos a precios de categorías inferiores o incluso tienen que deshacerse de los mismos. Algunos manifiestan que en épocas de zafra han tenido que descartar productos y utilizarlos en la alimentación de animales dada la imposibilidad de su venta.

El productor orgánico entrevistado comercializa sus productos en ferias orgánicas y ofreciendo canastas a domicilio en Montevideo las cuales tienen un precio mínimo de entre \$500 y \$600; se promociona a través de la red social Instagram bajo el perfil Quinta Los Andes. Adicionalmente vende sus productos a otros comerciantes que revenden los mismos en modalidad de canastas.

La cobranza se realiza en un período de entre 7 y 30 días posteriores a la venta, mediante diversas modalidades de pago (cheques diferidos, transferencias bancarias y efectivo en caso de ventas pequeñas). La mayoría de los entrevistados factura o tiene capacidad de facturación. En general en lo que refiere a la tecnología, se encuentran familiarizados con el uso de páginas web, aplicaciones y redes sociales.

En lo que refiere a la valoración de los modelos de negocios presentados, se tiene que cuatro de los cinco productores entrevistados que comercializan en la UAM se encuentran interesados en ambas propuestas. Se percibe un interés mayor en aquellos que utilizan fletes y comisionistas, expresando explícitamente el beneficio económico de minimizar intermediarios. Todos consideran relevante para su operativa el hecho de conocer previamente el precio de venta y la cantidad de productos a comercializar, en contrapartida con la modalidad de oferta y demanda que se tiene en la UAM.

El restante productor que comercializa en la UAM se manifiesta incrédulo ante la propuesta y no realiza valoración alguna. Se percibe una resistencia al cambio en la forma de comercialización.

El productor orgánico que ya comercializa directamente al consumidor final, se interesa únicamente por el MNES, ya que su propuesta de valor se encuentra alineada con la de este modelo. Si bien este productor comercializa a precio minorista, ve como una ventaja lograr un mayor mercado, para explotar la producción rural de forma más eficiente y poder determinar el volumen a producir en base a una mayor capacidad de ventas.

De lo expresado por los cinco productores interesados en alguno de los modelos se obtienen las siguientes consideraciones:

El uso de la tecnología no parece ser una limitante, ya que todos utilizan al menos WhatsApp. A su vez no se encuentran obstáculos en la emisión de facturas por las ventas, ni en el diferimiento de las cobranzas, así como tampoco sería un problema agregar un excedente de productos para cubrir las mermas. Sin embargo, coinciden en que el flete podría dificultar el funcionamiento de ambos modelos y plantean como solución la implementación de un flete compartido o realizar la entrega el mismo día que lo hacen en la UAM.

Un asunto que requiere atención es el packaging de entrega de productos en los Pick Up Centers dado que los productores que utilizan comisionistas no poseen cajones o planchas propias.

Si bien todos los productores interesados se muestran afines a formar parte de una comunidad interactuando con consumidores y otros productores e incluso habilitando el ingreso a sus chacras para visitas, resulta necesario dimensionar la implicancia y la dedicación necesaria en estas tareas de índole social.

La valoración de los aspectos que diferencian el modelo original del MNES, parecen quedar opacadas por el hecho de que para los productores siempre es más conveniente este modelo en términos económicos. Sin embargo, es necesario profundizar en aquellos aspectos del cuidado del ambiente y el cumplimiento de normas laborales por parte de los productores, para integrar un proyecto sostenible con una cierta coherencia de cara a los consumidores.

## 6 EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DE LAS EMPRESAS SOSTENIBLES EN URUGUAY

### 6.1 ANTECEDENTES

De acuerdo al artículo “Análisis comparativo de los reportes de sostenibilidad de las empresas públicas uruguayas” (A. Vidal et. al., 2019), existen en Uruguay 14 empresas públicas, las cuales abarcan los principales sectores de la economía y la sociedad uruguaya y el 86% de ellas emiten reportes de sostenibilidad. Con el paso del tiempo se ha notado una mejora en la cantidad y calidad de la información reportada si bien no existe un lineamiento por parte del Estado en cuanto a la forma de reportar.

Empresas Públicas Uruguayas
1. Administración de Ferrocarriles del Estado (AFE)
2. Administración Nacional de Correos (ANC)
3. Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP)
4. Administración Nacional de Puertos (ANP)
5. Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL)
6. Agencia Nacional de Vivienda (ANV)
7. Banco Central del Uruguay (BCU)
8. Banco Hipotecario del Uruguay (BHU)
9. Banco de Previsión Social (BPS)
10. Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU)
11. Banco de Seguros del Estado (BSE)
12. Instituto Nacional de Colonización (INC)
13. Obras Sanitarias del Estado (OSE)
14. Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas (UTE).

Tabla 18. Listado de Empresas Públicas nacionales. Fuente: Elaboración propia.

Dichas empresas destinan recursos para contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS<sup>8</sup>) presentados en la Ilustración 14 que forman parte de la iniciativa de Naciones

<sup>8</sup> Los 17 ODS de la Agenda Mundial 2030, están orientados a impactar – en las personas (los ODS: 1 a 5), – al desarrollo económico (los ODS: 7 al 11), – al medioambiente (los ODS: 6 y del ODS: 12 al 15), – a la paz y a convivencia (el ODS: 16) y – a la necesidad de desarrollar redes de acción (ODS: 17). Son una herramienta muy

Unidas para impulsar el desarrollo al mismo tiempo que crean valor y generan empleos además de otros efectos indirectos sobre distintos aspectos sociales. Estos 17 ODS fueron adoptados el 25 de septiembre de 2015 por los líderes mundiales como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años.



Ilustración 14. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Fuente: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

Se destacan los reportes de ANCAP, BSE y OSE como los más completos y en el caso de las dos últimas empresas, están armonizados con la tendencia mundial del empleo de los estándares Global Reporting Initiative (GRI) para la elaboración de los Reportes de sostenibilidad. GRI es una organización sin fines de lucro cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. Produce un marco completo para la elaboración de las mismas, cuyo uso se ha extendido en todo el mundo, siendo actualmente la guía más utilizada a nivel internacional para la confección de estos reportes. Las guías se han diseñado para fomentar la comparabilidad y calidad de la información sobre impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones y posibilitar una mayor transparencia.

BSE y OSE no sólo presentan de este modo sus informes, sino que comunican sus resultados en las dimensiones económica, social y ambiental. Las empresas que mayormente abordan los temas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y desarrollo sostenible son las que

---

eficaz para hablar un idioma común entre Gobiernos, Empresas, Organizaciones Sociales y Ciudadanos, todos convocados a realizar sus mayores esfuerzos para eliminar la pobreza, proteger el planeta e incluir en este proceso a todos.

publican sus reportes en la base de datos del GRI. No obstante, resulta escasa la participación de las empresas públicas en el sitio web de DERES considerando el rol que esta ejerce en Uruguay. (A.Vidal et.al, 2019). DERES es una organización empresarial sin fines de lucro que reúne empresas de Uruguay que buscan desarrollar la RSE y el Desarrollo Sostenible.

Del informe “Reporte de Sostenibilidad. ¿Qué están comunicando las empresas en Uruguay?” presentado por Deloitte en 2017, de más de 600 empresas relevadas con presencia en Uruguay, solo 34 declaran tener algún tipo de reporte de sostenibilidad en los años 2015 y/o 2016, de los cuales solo el 35% utilizó algún estándar GRI para su elaboración. Del total de estas empresas, el 79% pertenece al sector privado y 21% al sector público. El 91% de estas empresas reporta temas medioambientales, dentro de las cuales el 56% presenta datos cuantitativos. El 100% de estas empresas reporta temas sociales, de las cuales el 76% presenta datos cuantitativos. Solo el 12% de las empresas analizadas menciona alguno de los 17 ODS de forma explícita en sus reportes, siendo los ODS con mayor presencia en los reportes el 4 (Educación de Calidad), 5 (Igualdad de Género), 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), 10 (Reducción de las desigualdades), 12 (Producción y Consumo Responsables), 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) y 17 (Alianzas para lograr los objetivos).

## 6.2 LEGISLACIÓN APLICABLE A EMPRESAS SOSTENIBLES EN URUGUAY

En la actualidad Uruguay no cuenta con una regulación vigente específica para empresas sostenibles. Sin embargo, en el 2020 se integró a la legislación el proyecto de ley B.I.C. (regulación de las Empresas de Beneficio e Interés Colectivo) ya aprobado por Cámara de Diputados que tiene como objetivo principal establecer las condiciones que faciliten a las empresas a crear valor económico a largo plazo, generando al mismo tiempo impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Este proyecto se enmarca dentro de las acciones tendientes a la solución de problemas de sustentabilidad, creación de empleo y crecimiento económico, dando mayores posibilidades a la iniciativa privada y reconociendo el enorme potencial de los emprendedores en el cumplimiento de estos objetivos de interés público.

El proyecto tiene como principal finalidad la regulación de empresas sostenibles, por lo que le brinda un marco legal en el que además de asegurar el impacto positivo social y ambiental, la empresa deberá mantener el interés económico lucrativo. La ley B.I.C exige que la obligación de procurar el triple impacto esté plasmada en el contrato de la compañía.

La ley permitirá que cada empresa pueda desarrollar su proyecto de largo plazo alineado a su Modelo de Negocio. El proyecto podrá ser reportado mediante hitos de cumplimiento que procuren alcanzar los ODS.

Podrán ser empresas de triple impacto aquellas que decidan constituirse como tales, así como también las ya existentes que decidan cambiarse al nuevo régimen. Para hacerlo, las organizaciones deberán incluir en su estatuto o contrato de constitución, el propósito de generar un impacto social y ambiental, positivo y verificable. Además, las organizaciones deberán incluir en su contrato social la exigencia del voto favorable del 75% de los socios con derecho a voto para toda modificación del giro de actividades.

Como se mencionó anteriormente, si bien no existe en la actualidad una legislación específica vigente para la regulación de empresas sostenibles, se tienen leyes que promueven la inclusión de aspectos sociales y ambientales en la actividad empresarial. Dado que uno de los aspectos claves del MNES del presente trabajo es la contratación de jóvenes en situación de vulnerabilidad, se expone como ejemplo la Ley 19.133 de Empleo Juvenil promulgada en el año 2013 que contempla distintos beneficios y subsidios al contratar jóvenes menores de 30 años en diferentes modalidades:

- Primera experiencia laboral para jóvenes entre 15 y 24 años que no hayan tenido un trabajo formal por un plazo mayor a 90 días: el subsidio podrá llegar al 25% del salario nominal del trabajador, con un máximo mensual determinado.
- Primera experiencia laboral en su área de estudio para egresados de hasta 29 años: el subsidio corresponde al 15% del salario nominal, con un máximo mensual por cada joven contratado. La duración del contrato en esta modalidad no podrá ser mayor a un año en una o varias empresas en virtud de la misma titulación.
- Trabajo protegido y promovido: destinado a personas menores de 30 años que se encuentren desempleadas y en situación de vulnerabilidad socio-económica: los contratos no podrán ser inferiores a 6 meses ni superiores a 18 meses. Los empleadores cobrarán un subsidio parcial del salario de cada contratado en los términos de las normas del programa Objetivo Empleo<sup>9</sup>. Según ello el subsidio sería de 60% a 80% (dependiendo de si es hombre o mujer respectivamente) de dos salarios mínimos durante 12 meses. A diferencia de las dos modalidades anteriores, aquí el monto del incentivo a la contratación sería importante.
- Práctica formativa en empresas: refiere a aquellos jóvenes que estén cursando estudios. En esta modalidad la ley no exige retribución salarial ni afiliación a la seguridad social, en la relación de trabajo. El aprendizaje debe primar sobre el aspecto laboral.

---

<sup>9</sup> <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/politicas-y-gestion/programas/programa-objetivo-empleo-poe>

## 6.3 RECOPIACIÓN DE EMPRESAS SOSTENIBLES EN URUGUAY

A continuación, se presenta la recopilación de empresas nacionales de acuerdo a la metodología cuantitativa expuesta en el punto 1.2.2.

### 6.3.1 Movimiento B y B Lab

El movimiento B surge en Norteamérica en 2006, a través de B Lab, una organización sin fines de lucro en Norteamérica, con el objetivo de redefinir el sentido del éxito de una empresa: solucionar problemas sociales y ambientales a partir de los productos o servicios que ésta comercializa. La comunidad de B Corp tiene como objetivo reducir la desigualdad, reducir los niveles de pobreza, lograr un medio ambiente más saludable, comunidades más fuertes y la creación de más empleos de alta calidad con dignidad y propósito. Estas empresas utilizan sus ganancias como un medio para lograr un fin mayor y se comprometen a considerar en el proceso de toma de decisiones, los efectos de sus acciones en cinco áreas: gobernanza, trabajadores, medioambiente, clientes y comunidad. Adicionalmente el Movimiento B colabora con líderes de todos los sectores de la sociedad que trabajan, compran, invierten, aprenden, enseñan o apoyan a las empresas que se esfuerzan por crear un Sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo para todas las personas y el planeta.

El sistema de evaluación para certificar a las empresas B creado y administrado por B Lab implica que, para ser certificada B, una empresa debe obtener un mínimo de 80 puntos de una evaluación de 200, firmar una carta de intenciones donde se explicitan sus deberes y derechos, realizar los cambios pertinentes en sus estatutos y pagar la certificación anual. Además, las empresas certificadas están sujetas a una revisión anual aleatoria, y deben revalidar su certificación cada dos años, para lo cual, es preciso mostrar mejores resultados que en la evaluación previa.

Existen diversos beneficios que motivan a las compañías a certificarse B, entre los que se encuentran:

- proteger su misión social y/o ambiental ante posibles cambios de dirección debido a la exigencia de modificar sus estatutos.
- permite a la empresa conocer las áreas en las que podría superarse, estar en constante mejora continua y utilizar la herramienta (gratuita y disponible online) como medición respecto a otras empresas certificadas B.

- formar parte de una gran comunidad que les permite acceder a inversores, profesionales, nuevos clientes y grandes corporaciones que prefieren trabajar con empresas de triple impacto.
- en cuanto a difusión y posicionamiento, acceder a una nueva tipología que puede ser una ventaja competitiva en el mercado posibilitando generar una identidad propia, diferenciarse de otras empresas y llegar a nuevos consumidores con intereses socio ambientales.

El movimiento B se ha expandido a más de 3.943 empresas en 71 países y abarca más de 150 industrias. Sistema B surgió en 2012 como un aliado de B Lab para expandir el movimiento en América. Su misión es articular y promover las empresas B, así como también, generar un ecosistema que favorezca el desarrollo de este tipo de empresas. Hoy el continente americano tiene una comunidad de 690 empresas. Dentro de la región, los países que más empresas B registran son Chile y Brasil. En 2014 se certificó 3Vectores, convirtiéndose en la primera empresa B en Uruguay. En la actualidad, Uruguay cuenta con 11 empresas certificadas.

En 2020 la necesidad de dar respuesta a los temas más urgentes para las personas debido a la pandemia de Covid-19 ha planteado grandes desafíos y aprendizajes. Sistema B ha puesto en marcha iniciativas que reduzcan la brecha de las desigualdades y permitan concretar objetivos de impacto positivo frente a la crisis y la desigualdad social.

### 6.3.2 Empresas uruguayas certificadas B

En 2014 comenzó a gestarse en Uruguay el movimiento B, a partir de la certificación de la empresa 3Vectores. Desde ese momento el Sistema B ha ido consolidándose como un actor clave para el país en la transición hacia un desarrollo sostenible.

En el siguiente cuadro se detallan las 11 empresas uruguayas que actualmente cuentan con certificación B<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> <https://www.sistemab.org/directorio-b/>

Empesa	Sector	Presencia (Países)
3 vectores	Consultoría y Asesoría	Argentina, Escocia, España, Uruguay
4D Content English	Consultoría y Asesoría	Argentina, Uruguay
Compañía Salus	Agua	Uruguay
Ecologito	Alimentación	Uruguay
Gemma	Consultoría y Asesoría	Argentina, Uruguay
La Cristina	Ganadería	Uruguay
Liatin SA (Impulso Creativ	Medios de Comunicación	Uruguay
VerdeAgua Hidroponia	Agricultura, Reciclaje, Medio Ambiente	Uruguay
Umuntu	Consultoría y Asesoría	Uruguay
Yo elijo	Educación	Uruguay
YouHub	Consultoría y Asesoría/Educación	Uruguay

Tabla 19. Empresas uruguayas certificadas B. Fuente: elaboración propia.

3Vectores se enfoca en el rediseño de productos, servicios, procesos y modelos de negocios para la circularidad y las nuevas economías. A través de talleres y eventos 3Vectores activa comunidades, empodera a agentes de cambio, difunde e inspira a código abierto para que las nuevas economías emerjan en Uruguay. A nivel público 3Vectores fortalece instituciones, diseña programas y aplica metodologías de diseño para facilitar conversaciones ciudadanas.

4D lab se propone crear oportunidades de desarrollo en un entorno de colaboración para todas las personas y acompañar los procesos de transformación hacia una comunicación y una cultura inclusiva. Brinda talleres y programas de sensibilización, consultorías en gestión del cambio cultural frente a la inclusión y realiza diagnósticos de perfil de inclusión. Adicionalmente facilita y acompaña a personas y a las organizaciones en la transición hacia un modelo de negocio de triple impacto.

Salus tiene varios ejes de trabajo que contribuyen a la protección y el cuidado de sus principales recursos. La compañía cuenta con programas de protección del agua, políticas de gestión de sus envases y trabaja en la reducción de su huella de carbono, apostando a ser carbono neutrales para 2030. Además, el 94,5% de la energía utilizada en sus instalaciones proviene de fuentes renovables, contribuyendo a un uso eficiente del recurso. Salus genera programas educativos para fomentar la conciencia ambiental e integrar a la sociedad como un actor fundamental en el cuidado del medio ambiente. El Centro de Interpretación de la Reserva Natural ofrece una experiencia interactiva para conocer más acerca del ciclo del agua y de los cuidados para preservar su pureza. Además, la compañía promueve hábitos saludables en los niños a través del programa “Mamá, Papá, Prefiero Agua” que alcanzó a más de 300 escuelas de todo el país.

Ecologito produce y comercializa huevos de gallina, con un propósito que incorpora la idea de triple impacto. Tiene una alianza estratégica con Ceprodih (ONG dedicada a contener mujeres en estado de vulnerabilidad), a través de la cual se seleccionan emprendedoras que realizan la venta de huevos puerta a puerta utilizando vehículos eléctricos. Se abastece de la energía que consume a través de la instalación de su planta solar, y el excedente se vuelca a la red eléctrica del país. También tiene como objetivo fomentar el bienestar animal, manteniendo las gallinas libres de jaulas.

Gemma es una consultora enfocada en incentivar el desarrollo empresarial humano y sostenible, a través de la consolidación de buenas prácticas que integren la sustentabilidad al corazón de cada empresa, proyecto u organización.

La Cristina se dedica a la producción de carne con ganadería regenerativa del suelo. Busca dar un ejemplo a nivel país de cómo debería ser la ganadería y agricultura del futuro. Además, brinda charlas, conferencias y tiene un centro de capacitación para que estas prácticas puedan ser aplicadas en otros predios.

Liatin SA (Impulso Creativo) genera canales de comunicación en diferentes puntos estratégicos de la ciudad, donde utiliza la comunicación para promover la calidad de vida socio ambiental del planeta. Crea contenidos de gran impacto positivo para distribuirlos de forma masiva dentro de ómnibus, centros deportivos, centros médicos, redes de cobranza y puntos de emprendedores. A su vez, brinda espacio voluntario dentro de sus canales para que otros proyectos, organizaciones o emprendimientos que estén alineados bajo el mismo propósito, puedan mostrar y dar a conocer lo que hacen.

VerdeAgua Hidroponia comercializa vegetales de hoja hidropónicos, listos para consumir. Principalmente se trata de mezclas de lechugas Salanova, rúcula, albahaca, berro, kale y otros vegetales de hoja baby. Aplica un sistema de cultivo de bajo impacto sobre el medio ambiente, al utilizar una cantidad de agua muy menor a la del cultivo tradicional a campo. La gobernanza de la empresa es participativa, en función de un reglamento acordado entre todos los trabajadores. Busca generar trabajos con buenos estándares de calidad y el acceso a capacitación para personas en situación de vulnerabilidad.

Umuntu es una consultora en inclusión de la discapacidad. Brinda asesoramiento, capacitación y herramientas concretas a empresas, organismos y organizaciones. Su objetivo es derribar las barreras de acceso a la información, al medio físico y las barreras actitudinales.

Yo elijo trabaja junto a marcas y organismos públicos en el diseño de programas de comunicación y talleres orientados a niños, niñas y adolescentes, como parte de la sustentabilidad del negocio de esas marcas y organismos. Su objetivo es crear un impacto

tangible y positivo en el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes a través de dos pilares fundamentales: la educación y la comunicación.

YouHub se dedica a alquilar espacios de trabajo compartido, oficinas privadas, salas de capacitaciones, salas de reuniones, servicios de consultoría (legal, emprender con triple impacto, habilidades blandas, nutrición). Implementa acciones sobre los ODS 5 (Igualdad de Género), 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), 10 (Reducción de Desigualdades) y 17 (Alianzas para Lograr los Objetivos).

### 6.3.3 Socialab

Socialab es una organización sin fines de lucro, que se dedica a impulsar un modelo de desarrollo socio-económico centrado en ideas innovadoras y sostenibles que atiendan a los principales problemas de la sociedad: salud, educación, vivienda, trabajo, servicios básicos, economía familiar, sociabilidad y bienestar. Cuenta con una plataforma de innovación abierta a la que se puede acceder a través de [comunidad.socialab.com](http://comunidad.socialab.com).

Socialab se encuentra presente en Uruguay, Argentina, Chile, México, Colombia y Guatemala. Busca mejorar la calidad de vida de las personas en condiciones de vulnerabilidad a nivel global, a la vez que brinda apoyo a emprendimientos sociales que se encuentran en etapa inicial, validando sus propuestas técnicas y comerciales. Del total de los emprendimientos que recibieron apoyo en Uruguay, hoy hay 25 en marcha.

Según el informe “Hacemos, medimos, contamos” emitido por Socialab en marzo 2020, la Empresa Social es aquella que surge con el propósito de resolver una problemática social existente y para ello crea un modelo de negocio donde la sostenibilidad económica es crucial, precisamente para que la empresa logre sostenerse en el tiempo y siga resolviendo el problema social que le da razón de ser.

En este informe, se evalúa el impacto de 24 de las 25 empresas sociales apoyadas por Socialab, tanto a nivel social, económico y ambiental. El 74% de las empresas ha tenido ingresos por venta, lo cual también indica la aprobación por parte de los consumidores de los productos y servicios ofrecidos por las organizaciones. El 26% restante no ha tenido ingresos por venta aún, dado que en la mayoría de los casos se encuentran en etapas tempranas del proyecto tales como la validación de la idea de negocio, prototipado y puesta en marcha.

En el siguiente cuadro se presentan las empresas relevadas y su actividad:

Empresa	Actividad
Apdif	Desarrollo de aplicaciones que generen inclusión para personas con TEA8 y otros trastornos.
Aprendia	Videojuegos educativos.
Arcoíris 21	Servicio de lavandería atendido por jóvenes con síndrome de Down.
Calmo	Marca de indumentaria y decoración que produce de forma artesanal, local y sostenible.
Cívico	Organización que busca promover y profundizar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en Uruguay.
Croma	No se encontró información
DescentralizaTIC	Talleres presenciales para que pobladores rurales adquieran conocimientos sobre pago de servicios no presenciales, trámites de gobierno electrónico y herramientas de gestión.
Edilabs	Análisis de datos aplicado a la educación.
Geduca	Talleres de género y diversidad dirigidos a niños, niñas, adolescentes, educadores y familias.
Gen-T	No se encontró información
Hemisferio Lúdico	Juegos de mesa con fines educativos para ser utilizados en el contexto del aula.
Ikusi	Productora audiovisual social.
Inoa	Aplicación para centros educativos que permite dar seguimiento a la información no académica de los alumnos.
Lombriz Urbana	Educación y gestión de residuos a través del reciclaje y compostaje tradicional o con lombrices.
Orbitic	Alquiler de recursos tecnológicos a centros educativos, acompañados de dinámicas y asesoramiento para su uso.
Panda.uy	Estudio de creativos especializados en bambú y su transformación consciente. Revalorizan la tacuara y promueven su uso con valor agregado, creatividad y desarrollo local.
Prestapos	Prestamos para pequeñas empresas, cuya garantía solicitada son las ventas por POS del año anterior
Sabio	Aplicación web y app Android que detecta y alerta situaciones de retraso y riesgo en el desarrollo de niños de 0 a 7 años de edad, facilita el seguimiento y relevamiento de datos, ofreciendo estadísticas inmediatas de medición de impacto y estado de situación de la población objetivo.
Sellin	Diseño y desarrollo de soluciones para potenciar las compras con impacto de empresas y personas, generando oportunidades a microproductores, para que no sufran el desarraigo territorial.
Sobre Ruedas	Alquiler de bicicletas y préstamo de sillas anfíbias <sup>15</sup> para el mar.
Ukudala	Producción de vajilla y packaging compostable fabricado a partir de la cáscara de arroz.
Una Escuela Sustentable	Escuela sustentable rural y pública.
UYRobot	Cursos y talleres de robótica para niños, niñas, adolescentes (NNA) y adultos. Desarrollo y venta de robots.
Vitanna	Harina de vino a partir de orujo de Tannat.

Tabla 20. Empresas relevadas por Socialab en el informe “Hacemos, medimos, contamos” emitido en Marzo 2020. Fuente: elaboración propia.

En los siguientes cuadros se muestran los principales resultados del análisis contenido en el informe:

Categoría de Impacto	
Educación	42%
Ambiente	17%
Diversidad e inclusión	13%
Servicios Financieros	8%
Salud	8%
Empleo	4%
Otras categorías	8%

Comunidades atendidas	
Solo Montevideo	5%
Solo Interior	16%
Todo el País	89%

Tipo de Clientes	
Individuos	13 de 24 relevadas
Org. Gubernamentales	11 de 24 relevadas
ONG	6 de 24 relevadas
Grandes Empresas	18 de 24 relevadas
Pequeñas Empresas	14 de 24 relevadas
Micro empresas	6 de 24 relevadas

Modelo de Clientes	
B2B	22 de 24 relevadas
B2C	9 de 24 relevadas
B2G	5 de 24 relevadas

Otros datos	
% Emprendedoras mujeres	50%
% Emprendimientos con Política de Reciclaje	83%

Tabla 21. Datos referentes a categoría de impacto de los emprendimientos, comunidades atendidas, tipos y modelos de clientes, políticas de reciclaje y emprendedoras mujeres relevador por Socialab para las 24 empresas. Fuente: elaboración Propia.

Grupos demográficos de interés por edad	
Niños y niñas menores de 10 años	12 de 24 relevadas
Adolescentes	11 de 24 relevadas
Adultos	6 de 24 relevadas

Grupos demográficos de interés por categoría específica	
Población de riesgo	4 de 24 relevadas
Personas con Discapacidad	3 de 24 relevadas
Minorías y poblaciones excluidas	3 de 24 relevadas
Mujeres	1 de 24 relevadas

Ubicación Partes interesadas	
Urbana	17 de 24 relevadas
Rural	1 de 24 relevadas
Ambas	6 de 24 relevadas

Tabla 22. Datos referentes a ubicación de las partes interesadas y grupos demográficos de interés por edad y por categoría específica relevados por Socialab para las 24 empresas. Fuente: elaboración propia.

#### 6.3.4 DERES y empresas asociadas

DERES es una organización empresarial sin fines de lucro fundada en 1999 que reúne a las principales empresas de Uruguay que buscan desarrollar RSE y el Desarrollo Sostenible, tanto desde el punto de vista conceptual como de su aplicación práctica. Actualmente la red cuenta con más de 100 empresas socias que están comprometidas con RSE. Estas empresas representan el 12% del PBI del país y emplean a más de 100.000 personas.

DERES trabaja sobre los siguientes ejes temáticos: medio ambiente, inclusión de personas con discapacidad, educación para el trabajo, consumo responsable, desarrollo territorial, cambio climático, economía circular, equidad de género y cadena de valor. En base a estos temas DERES implementa grupos de trabajo entre las empresas socias que elaboren documentos e intercambien visiones.

DERES busca profesionalizar la gestión en RSE para brindar recursos a las empresas y jerarquizar el rol de quienes llevan adelante las acciones y planes de RSE. En pro de estos fines ofrece talleres y conferencias abiertos a todo público y capacitación a medida y charlas “in Company” para las empresas socias y potenciales. Adicionalmente desde el 2018 DERES viene trabajando en la formulación y presentación de proyectos, en conjunto y alianza con diversos

organismos públicos y entes privados. Entre estos proyectos se encuentra el Monitor de Desarrollo Sostenible<sup>11</sup> (MDS) que busca ser una herramienta de medición cuantitativa periódica y análisis sobre los aspectos sociales, ambientales y económicos de las empresas. El MDS aspira a ser un proveedor de datos que respalden el valor de la sostenibilidad como factor de competitividad en el mercado.

Desde el 2011 DERES reconoce a las Mejores Prácticas de RSE desarrolladas por las empresas uruguayas. Estos reconocimientos son únicos en Uruguay y a través de este programa se procura motivar e incentivar a las empresas de nuestro país a comunicar las prácticas de RSE y Sostenibilidad que están implementando, tanto dentro de la organización como en la sociedad, e intenta alentar a otras para que se animen a afrontar tales retos. Se busca asimismo que las prácticas sean replicables, parcial o totalmente, con el fin de que otras empresas puedan utilizar las mismas como base para sus prácticas e iniciativas de RSE.

A continuación, se presenta un listado de las 104 empresas socias de DERES:

Agro, Forestal y otros	Construcción y Afines
Forestal Atlántico Sur	Bilpa
Montes del Plata	Cementos Artigas
Saman	Ingener
UPM	RCD Reciclaje
	Saceem
Comercio, Retail y Servicios	Comunicaciones, Publicidad
Abito	Amelia
Ceiprin	Canal 10
Grupo Disco	Directv
Montevideo Shopping	El Espectador
Partiluz	El Observador
Portones Shopping	El País
Servisenior	Improfit
Ta-Ta	Monte Carlo Tv Canal 4
El Dorado	Punto Ogilivy
Tres Cruces	
World Trade Center	
Zonamérica	

<sup>11</sup> <https://deres.org.uy/presentacion-monitor-de-sostenibilidad-ort-deloitte-deres/>

**Entretenimiento, Deporte, Cultura**

Carrasco Lawn Tennis Club  
La banca de cubierta colectiva de  
quinielas de Montevideo

**Servicio Consultoría, Educación y afines**

4D Lab  
Advice  
Carle & Andreoli  
Deloitte  
E&Y Uruguay  
CPA Ferrere  
Gemma  
Guyer y Regules  
IBM  
KPMG  
LATU  
LSQA  
Posadas, Posadas y Vecino  
PWC Price Water House Coopers  
Universidad Católica del Uruguay  
Umuntu  
Cervieri Monsuarez

**Industria, Distribución**

Alliance Uruguay  
ANCAP  
Canarias  
Casabo  
Coca-Cola Femsa Uruguay  
Darnel  
Fábricas Nacionales de Cerveza  
L'Oréal Uruguay  
Manos del Uruguay  
Nestlé del Uruguay  
Salus  
SC Johnson & Johnson de Uruguay S.A.  
Unilever  
UTE

**Servicio de Salud y afines**

Alcance  
MP Medicina Personalizada  
Roche  
Sanatorio Mautone  
SECOM  
SEEM  
UCM

Tabla 23. Empresas socias de DERES. Fuente: Elaboración propia.

<b>Servicio de correo</b>	<b>Servicios Gastronómicos y afines</b>
Correo Uruguayo DHL	Arcos Dorados Bimbo Caviar San Gregorio de Polanco GCG Group
<b>Servicios Financieros y afines</b>	<b>Servicios Hotelería y Turismo</b>
ANDA BROU Sandander BBVA COPAC Edenred FUCAC HSBC INACOOOP ITAU PRONTO RED PAGOS República AFAP Scotiabank	Radisson Montevideo Victoria Plaza Hotel
	<b>Servicios Públicos y Transporte</b>
	CITA CUTCSA NYK Multimar Uruguay
	<b>Servicios Seguros y afines</b>
	ADA BSE Porto Seguro

Tabla 24. Empresas socias de DERES. Fuente: Elaboración propia.

<b>Servicios de Vigilancia y Limpieza</b>	<b>Telecomunicaciones y Datos</b>
Clean & Company Securitas Taym	ANTEL CIA. Ericsson Uruguay Fundación Telefónica Movistar Sofis Solutions

Tabla 25. Empresas socias de DERES. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan las empresas que obtuvieron reconocimientos de DERES en los años 2019 y 2020:

1. Año 2019:
  - a. PYMES comprometidas con los ODS- Categoría Compromiso: Ceiprin Insumos y Umuntu.
  - b. PYMES comprometidas con los ODS- Categoría Cumplimiento: 4D Content English y Gemma.
  - c. Empresas reconocidas- Categoría Compromiso: Carrasco Lawn Tennis Club, Pernod Ricard Uruguay, Sofis Solution, UTE, ANCAP, Cementos Artigas, Compañía Salus S.A., Directv, Ecologito.

- d. Empresas reconocidas- Categoría Cumplimiento: Banco Itaú, COPAC, GCG Group, Sanatorio SEMM, Mautone, ALUR, Cementos Artigas, CUTCSA, La Banca, Loreal Uruguay S.A., Nuevocentro Shopping, Pronto!, Taym Uruguay S. A., UTE, FUCAC, Securitas Uruguay.
2. Año 2020:
- a. PYMES comprometidas con los ODS- Categoría Compromiso: Abito Uy SRL.
  - b. PYMES comprometidas con los ODS- Categoría Cumplimiento: 4DLab, Umuntu y Gemma.
  - c. PYMES comprometidas con los ODS- Categoría Cumplimiento Avanzado: RCD Reciclaje.
  - d. Empresas reconocidas- Categoría Compromiso: Bayer, Carrasco Lawn Tennis Club, FNC S.A, Montevideo Shopping, Sanatorio SEMM Mautone, Surco Seguros, Alcance Servicio de Compañía, Banco Itaú, Nuevocentro Shopping.
  - e. Empresas reconocidas- Categoría Cumplimiento: ANDA, Cementos Artigas, CUTCSA, FNC S.A, LATU, Lumin, Movistar, Pronto!, Securitas Uruguay S.A, Taym Uruguay, TEYMA S.A.
  - f. Empresas reconocidas- Categoría Cumplimiento Avanzado: ALUR, Sofis Solutions, Banco Itaú.

## 7 CONCLUSIONES

El presente trabajo cumple con los objetivos planteados al inicio del mismo. Se analiza el modelo original en base al modelo Canvas, para determinar su viabilidad. Se logra crear un Modelo de Negocio innovador a nivel nacional que integra el concepto de triple impacto con la aplicación de economía colaborativa, economía digital, comunidades e innovación social. Adicionalmente se estudia dicho modelo analizando los diferentes aspectos del mismo y la viabilidad en la incorporación de aspectos sociales y ambientales con las potencialidades y restricciones que esto conlleva. Se obtienen hallazgos acerca del desarrollo actual de las empresas sostenibles en el Uruguay y del marco legal existente.

Tanto la encuesta como las entrevistas fueron realizadas con fines académicos con un muestreo no probabilístico y por lo tanto los resultados no se pueden inferir al total de la población objetivo. Sin embargo, se utilizan los datos para obtener indicios en el marco de esta investigación. En caso de aplicar los modelos de negocios analizados a la realidad, se hace necesario utilizar métodos probabilísticos a fin de obtener resultados inferibles al total de la población objetivo.

Se verifican las tres hipótesis planteadas:

- Para el Modelo de Negocio Original se cumplen los supuestos que sostienen los elementos del Modelo Canvas y tiene viabilidad.
- Es viable incorporar la lógica de los emprendimientos sostenibles al Modelo de Negocio Original convirtiéndolo en un Modelo de Negocio Sostenible.
- Es viable la aplicación de modelos de negocios sostenibles en Uruguay.

En lo que respecta a la primera hipótesis, se comprueba que el Modelo de Negocio Original cumple los supuestos que sostienen los elementos del Modelo Canvas y tiene viabilidad.

Se registran indicios acerca de la valoración de la propuesta de valor por parte de los consumidores que reúnen las características definidas para el público objetivo del emprendimiento, a través de los resultados de la encuesta realizada. De los 300 decisores de compra encuestados, el 64,3% respondió que está dispuesto a realizar su compra de frutas y verduras a través de una plataforma digital a precios notoriamente menores a los del mercado, teniendo en cuenta que retirará su pedido en un Pick up Center cercano en un plazo mayor a 48 horas. Por otra parte, el 29% respondió que tal vez estaría dispuesto.

Se obtienen indicios acerca de la valoración de la propuesta de valor por parte de los productores, a través de los resultados de las entrevistas realizadas a 6 productores. Cuatro de los cinco productores entrevistados que comercializan en la UAM, se encuentran interesados en la propuesta. Se percibe un interés mayor en aquellos que utilizan fletes y comisionistas, expresando explícitamente el beneficio económico de minimizar intermediarios. Todos

consideran relevante para su operativa el hecho de conocer previamente el precio de venta y la cantidad de productos a comercializar, en contrapartida con la modalidad de oferta y demanda que se tiene en la UAM. El restante productor que comercializa en la UAM se manifiesta incrédulo ante la propuesta y no realiza valoración alguna. Se percibe en él resistencia al cambio en la forma de comercialización lo cual puede conformar una barrera de ingreso para una porción del mercado de productores. El uso de la tecnología no parece ser una limitante, ya que todos utilizan al menos WhatsApp. No se encuentran obstáculos en la emisión de facturas por las ventas, ni en el diferimiento de las cobranzas, así como tampoco parecería ser un problema agregar un excedente de productos para cubrir las mermas. Sin embargo, coinciden en que el flete podría dificultar el funcionamiento de ambos modelos y plantean como solución la implementación de un flete compartido o realizar la entrega el mismo día que lo hacen en la UAM.

En cuanto a los canales y la relación con los clientes, el principal canal directo es la plataforma tecnológica. Las redes sociales tendrán la función de comunicación con el objetivo de dar a conocer la propuesta de valor para los consumidores. En la fase post venta, se gestionan los reclamos y consultas de clientes a través de la plataforma tecnológica. Bajo el supuesto de un porcentaje de reclamos del 10% sobre el total de pedidos y los distintos porcentajes de captación del mercado analizado, la atención de los reclamos es viable sin modificar la estructura de recursos planteada. El área comercial tiene a su cargo el contacto y relacionamiento con los productores.

Se consideran como recursos clave la plataforma tecnológica y como actividades clave el soporte y gestión de la misma. Tan importante como esto, es la gestión de los productores asegurando el cumplimiento de la entrega de los pedidos y la calidad y conservación de los productos. Se define un estándar que deben cumplir los productos, de acuerdo con las categorías E y 1 y su calibre (mediano, chico, grande), según lo establecido por el Observatorio Granjero de la UAM. La selección de los productores es clave para lograr variedad de productos ofrecidos por cada Pick Up Center, teniendo en cuenta que se debe alcanzar un volumen mínimo para que sea conveniente el envío (cuando el flete es exclusivo para ese envío) para los productores. La gestión de los Pick up Centers es de igual relevancia, para asegurar el cumplimiento de las condiciones de higiene y conservación, la identificación de la marca y la atención en la entrega. Los productos son frescos y por lo tanto es posible mantenerlos en buen estado con una infraestructura mínima similar a la de un feriante (balanza y espacio para almacenar y entregar los productos).

Los socios clave más relevantes son los productores y los Pick Up Centers. Es necesario lograr la adhesión de los consumidores para hacer viable el modelo de compra conjunta que favorece las economías de escala. Los Pick Up Centers se conciben dentro de la lógica de economía colaborativa, es decir que se aprovecha espacio y capacidad operativa ociosa de sus negocios, para realizar las tareas de recepción de los productos, preparación y entrega de pedidos. De esta forma, la retribución obtenida configura un ingreso adicional y no justifica la dedicación total como Pick Up Center. Ante un crecimiento del negocio se debe aumentar la cantidad de Pick

Up Centers, y no aumentar la cantidad de pedidos entregados ni las horas dedicadas por cada uno. De esta forma se brindan más opciones a los consumidores, en tanto el volumen manejado por Pick Up justifique el desvío de los productores en las entregas. Son ejemplos de rubros que podrían sumarse a la propuesta los estacionamientos, salones de fiesta, gimnasios, hoteles y restaurantes.

En cuanto a los ingresos del Modelo de Negocio Original, existen dos posibilidades: recibir ingresos de los clientes productores o de los clientes consumidores. Dada la dificultad de que cada pedido sea facturado por parte de los productores a los consumidores y a que la resolución de estas dificultades excede el alcance de esta tesis, se opta por la segunda opción. En esta alternativa las ventas son facturadas por el emprendimiento a los consumidores a través de la plataforma digital y por otro lado los productores facturan los pedidos entregados al emprendimiento, constituyendo esto un egreso para el negocio mientras que los consumidores generan los ingresos.

El ingreso se calcula como la multiplicación entre el precio minorista establecido para cada producto, considerando un precio 15% por debajo de los precios minoristas promedio del mercado y el volumen de mercado establecido para cada producto. La mayoría de los egresos del modelo son variables, es decir que aumentan o disminuyen en términos nominales manteniendo su proporción respecto de los ingresos. El principal egreso es el pago a los productores por los pedidos entregados. En este modelo se ofrece a los productores un precio 10% mayor de lo transado en la UAM. Otros egresos variables son los costos financieros de la pasarela de pagos, la comisión de los Pick Up Centers y los impuestos. Los costos fijos del modelo son los gastos de infraestructura y soporte de la plataforma, los gastos de comercialización y marketing, atención al cliente, operaciones, administración, finanzas y payroll y otros gastos menores.

De los cinco escenarios que se analizan (pesimista, pesimista-conservador, conservador, conservador-optimista y optimista), la porción del mercado que permite aprovechar de forma eficiente la capacidad del negocio con 16 Pick Up Centers distribuidos en los 8 barrios que concentran los hogares que conforman el público objetivo, es la que se determina en el escenario conservador-optimista. En este escenario se abarca un 0,764% del mercado de frutas y verduras nacionales destinado al consumo minorista que actualmente se ofrece en la UAM y un volumen de ventas de aproximadamente 2 toneladas de productos anuales. De esta forma se estima un ingreso de \$95,8 millones anuales, el egreso correspondiente al pago a los productores alcanza un importe de \$60 millones anuales y el Resultado Final anual un importe de \$8,6 millones. El punto de equilibrio del modelo se da con un 0,280% del mercado de frutas y verduras nacionales ofrecidas en la UAM para consumo minorista, y es el escenario conservador. En el escenario optimista, la capacidad del modelo queda exigida, pero es viable, se logra con un 0,879% del mercado y un resultado final anual de \$10,7 millones.

Si bien existe una estructura definida con costos fijos asociados, se tiene cierta flexibilidad sobre la misma tal que ante porciones de mercado menores o mayores a lo esperado podrían realizarse modificaciones para atender la demanda o mejorar los resultados.

La aplicación del Modelo Original se considera viable teniendo en cuenta el análisis de los aspectos comerciales, técnicos, ambientales, económicos, financieros y organizacionales. El modelo es viable desde el punto de vista económico en aquellos escenarios en que los ingresos superan los egresos y se obtienen resultados positivos. Dado que se parte del supuesto de financiamiento con fondos propios, el punto a partir del cual el resultado se considera aceptable, dependerá del período de repago esperado por el inversor. Se debe realizar un análisis de conveniencia financiera para determinar el retorno de la inversión, y la evaluación propiamente dicha, incluyendo la consideración explícita del riesgo.

En lo que respecta a la segunda hipótesis, el Modelo de Negocio Original se adapta a modo de convertirlo en un emprendimiento sostenible (MNES). Esta adaptación implica incorporar los costos sociales y ambientales al equilibrio financiero de una empresa con fines de lucro. Se busca generar un modelo de triple impacto económico-social-medioambiental, creando una empresa integral, que reúne las características de empresa sostenible o cuarto sector, innovación social, economía digital, economía colaborativa y comunidades. A partir de esto y de acuerdo a lo establecido en los objetivos, se crea conocimiento a través del desarrollo y diseño de un Modelo de Negocio innovador en el ámbito uruguayo.

De acuerdo a los datos recogidos en la encuesta, a casi al 70% de los encuestados le genera valor formar parte de una comunidad de consumo de frutas y verduras producidas por pequeños productores generando un sentido de pertenencia, estableciendo vínculos con los distintos actores y experimentando el proceso productivo y la vida diaria de los productores. Esto aparece como un diferencial del MNES, respecto a todas las propuestas y canales de comercialización de frutas y verduras actuales. El 98,6% de los interesados en el modelo original, se muestran interesados en alguna medida en el MNES, y el 40% de los consumidores que no están interesados en el modelo original si lo está en el MNES. Por lo tanto, se encuentran indicios de que el MNES logra más adeptos que el Modelo de Negocio Original. En este modelo las compras conjuntas generan economías de escala que no resultan en precios bajos para los consumidores, sino en la incorporación de costos sociales y ambientales. El MNES tiene una estrategia de diferenciación, en contraposición con el Modelo de Negocio Original, que tiene una estrategia de precios bajos. De esa manera se logra sostener y favorecer estos componentes sociales y ambientales de una empresa sostenible y así obtener la adhesión de los consumidores que consideran estos aspectos como parte relevante de la propuesta de valor y se inclinan por el uso de la plataforma frente a otras opciones.

En el MNES se ofrece a productores un precio 20% mayor de lo transado en promedio en la UAM, además de garantizar la venta de la totalidad de la mercadería solicitada y al precio pactado. Todos los productores interesados en la propuesta del modelo original, también lo están en la del MNES. El productor orgánico que ya comercializa directamente al consumidor

final, se interesa únicamente por el MNES, ya que su propuesta de valor se encuentra alineada con la de este modelo. Si bien este productor comercializa a precio minorista, ve como una ventaja lograr un mayor mercado, para explotar la producción rural de forma más eficiente y poder determinar el volumen a producir en base a una mayor capacidad de ventas. La valoración de los aspectos que diferencian el modelo original del MNES, parecen quedar opacadas por el hecho de que para los productores siempre es más conveniente este modelo en términos económicos. Sin embargo, es necesario profundizar en aquellos aspectos del cuidado del ambiente y el cumplimiento de normas laborales por parte de los productores, para integrar un proyecto sostenible con una cierta coherencia de cara a los consumidores.

La relación con los clientes a través de redes sociales se torna más relevante en este modelo, y no solo cumple una función de Marketing sino también la de mantener el contacto y sentido de pertenencia a la comunidad. El vínculo entre los integrantes de la misma no solo será virtual, sino que tendrá carácter presencial, a través de visitas a las granjas y participación en charlas y capacitaciones. A los canales digitales se suma el cara a cara entre productores y consumidores, propiciando una relación entre ellos.

En este modelo, la gestión de los Pick Up Centers es propia, a través de la coordinación de la operativa con centros barriales u ONG's y la contratación de jóvenes en situación vulnerable que puedan acceder de este modo a su primer empleo. Mediante esta experiencia se busca generar aprendizajes que permitan un mejor acceso posterior al mercado laboral. El modelo es colaborativo, por la utilización del espacio físico de los centros barriales u ONG's. Esta estructura es más flexible con respecto a la del modelo original, en el sentido que el interés de los centros barriales u ONG's no es únicamente económico, sino que reside en generar oportunidades de empleo. Por lo tanto, es posible crecer en volumen en cada Pick Up Center, en función del espacio disponible y la demanda de los consumidores. Este crecimiento se da a través de la contratación de más jóvenes que puedan atender la demanda. Los centros participantes obtienen un ingreso equivalente al 50% del salario de los empleados del emprendimiento dedicados a atender cada Pick Up Center. Este ingreso debe tener como destino la aplicación del mismo en actividades que cumplan con el carácter sostenible del emprendimiento. Dichas actividades serán monitoreadas por la organización a modo de asegurar su cumplimiento. Los siguientes son ejemplos de centros barriales y ONG's que podrían participar del MNES: el Centro de promoción por la integridad Humana (CEPRODIH), clubes deportivos, clubes de jubilados y clubes de hogares de estudiantes del interior.

De acuerdo a lo estudiado en esta investigación y en relación al concepto de empresa integral, hay actividades que son fundamentales para mantener la coherencia con esa definición, entre las que se destacan el marketing, la gestión con productores y la gestión de los Pick Up Centers. Se cambian de enfoque con respecto al modelo original, de modo de generar a través del emprendimiento un sentido de comunidad. A la gestión de productores original, se suma la posibilidad de que los productores, los colaboradores y sus familias asistan a charlas y capacitaciones, impartidas tanto por los propios productores para compartir conocimientos o

por terceros idóneos, buscando fomentar su desarrollo, a la par que el de la economía local, de forma sostenible y sustentable.

En cuanto a los ingresos, se ofrece a los consumidores un precio 5% inferior al promedio de los precios minoristas, ya que la propuesta de valor no pone énfasis en el precio final sino en los aspectos sostenibles y de apoyo a la comunidad del modelo. En lo que refiere a los egresos, de acuerdo a lo detallado anteriormente, se ofrece en general a productores un precio 20% mayor de lo transado en promedio en la UAM. Surgen en este modelo gastos que no existen en el modelo original, como el destinado a brindar capacitaciones a los productores rurales, o el mayor gasto dedicado a Marketing por la importancia que cobra en este modelo. Una diferencia relevante con el modelo original, es que en el MNES los gastos relativos a los Pick Up Centers son fijos: salarios para los jóvenes contratados y 50% de esto para acciones junto a los centros barriales y ONG's.

Del análisis de los cinco escenarios planteados, se puede concluir que es viable incorporar la lógica de los emprendimientos sostenibles al Modelo Original, considerando los aspectos comerciales, técnicos, ambientales, económicos, financieros y organizacionales. El punto de equilibrio del modelo se alcanza con un 0,423% del mercado hortofrutícola nacional con destino el consumo minorista, que actualmente se ofrece en la UAM, en contrapartida con el modelo original en el que se alcanza con el 0.28% del mercado.

Como se expuso anteriormente, en este modelo se agregan costos fijos, lo que explica que en escenarios más pesimistas los resultados son menores que en el modelo original, y cuando la porción del mercado es mayor, estos costos fijos pierden peso relativo y los resultados son mejores. Una forma de flexibilizar los costos fijos del MNES para modelos con baja porción de mercado es contratar a los jóvenes colaboradores en la modalidad de jornaleros variando el costo salarial según la cantidad de horas que deban trabajar.

El modelo MNES es viable desde el punto de vista económico en aquellos escenarios en que los ingresos superan los egresos y se obtienen resultados positivos. Del mismo modo que para el Modelo Original y en base al supuesto de financiamiento con fondos propios, el punto a partir del cual el resultado se considera aceptable, dependerá del período de repago esperado por el inversor. Se debe realizar un análisis de conveniencia financiera para determinar el retorno de la inversión. y la evaluación propiamente dicha, incluyendo la consideración explícita del riesgo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, se tienen indicios de que con este modelo se podría alcanzar una mayor porción del mercado y por lo tanto lograr mayores ingresos y resultados que en el modelo original.

Una de las limitaciones que se encuentran en ambos modelos, es la gestión de la última milla, es decir en la última etapa del proceso de entrega de un pedido hacia el cliente final. Independientemente del modelo, los consumidores deben recoger sus pedidos en un Pick Up

Center de su preferencia. Esto parece una debilidad en el contexto actual de crecimiento del comercio electrónico y de envíos a domicilio. En el modelo original, se intenta subsanar esta limitación a través del crecimiento en cantidad de Pick Up Centers con volumen limitado, generando diversidad de opciones y cercanía con los consumidores. En el segundo modelo, se apuesta a crecer en volumen por Pick Up Center, sin embargo, esta problemática puede subsanarse ya que quienes atienden los Pick Up Centers son empleados del emprendimiento y podría solicitarse que entreguen los productos a domicilio, por ejemplo, utilizando bicicletas.

Se observa que el tiempo de espera por parte de los consumidores requiere atención ya que el 78.1% de los encuestados que valoran positivamente alguna de las dos propuestas estaría dispuesto a esperar por su compra entre 3 y 5 días corridos, lo que genera una pauta en los tiempos máximos de espera que podrían ser aceptados por los consumidores. A su vez, el cumplimiento de los pedidos en tiempo y con la calidad esperada es primordial, para lograr la fidelización de los clientes consumidores.

Otra limitación que se encuentra en ambos modelos es el traslado de los productos, en el caso en que los productores no cuentan con un flete propio, ya que, al eliminar al comisionista de la fórmula, se les dificulta la entrega de los pedidos. Esta dificultad puede subsanarse con un esquema de economía colaborativa, con fletes compartidos.

Se observan aspectos comportamentales de los productores, que deben ser atendidos a la hora de seleccionar a aquellos que participan de las propuestas, respecto a su predisposición a la utilización de tecnología y a su capacidad de adaptación al cambio.

En lo que refiere a la viabilidad de la aplicación del MNES en Uruguay, en el mundo existe una tendencia a la inclusión de aspectos sociales y ambientales en los modelos de negocios y Uruguay no es ajeno a esto, en tanto se está avanzando en el desarrollo, facilitación de implantación y promoción de modelos sostenibles.

En la actualidad Uruguay no cuenta con una regulación vigente específica para empresas sostenibles. Sin embargo, en el 2020 se integró a la legislación el proyecto de ley B.I.C. (regulación de las Empresas de Beneficio e Interés Colectivo) ya aprobado por Cámara de Diputados que tiene como objetivo principal establecer las condiciones que faciliten a las empresas a crear valor económico a largo plazo, generando al mismo tiempo impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

El proyecto plantea la regulación de empresas sostenibles, brindando un marco legal en el que además de asegurar el impacto positivo social y ambiental, la empresa deberá mantener el interés económico lucrativo. La ley B.I.C exige que la obligación de procurar el triple impacto esté plasmada en el contrato de la compañía. La ley permitirá que cada empresa pueda desarrollar su proyecto de largo plazo alineado a su Modelo de Negocio. El proyecto podrá ser reportado mediante hitos de cumplimiento que procuren alcanzar alguno de los ODS.

Si bien no existe en la actualidad una legislación específica vigente para la regulación de empresas sostenibles a menos del proyecto de ley B.I.C, se tienen leyes que promueven la inclusión de aspectos sociales y ambientales en la actividad empresarial. Dado que uno de los aspectos claves del MNES es la contratación de jóvenes en situación de vulnerabilidad, se expone como ejemplo la Ley 19.133 de Empleo Juvenil promulgada en el año 2013 que contempla distintos beneficios y subsidios al contratar jóvenes menores de 30 años en diferentes modalidades: primera experiencia laboral en su área de estudio para egresados, práctica formativa en empresas para jóvenes estudiantes, primera experiencia laboral para jóvenes entre 15 y 24 años que no hayan tenido un trabajo formal por un plazo mayor a 90 días y trabajo protegido y promovido para situaciones de vulnerabilidad socioeconómica. Estas dos últimas modalidades de contratación podrían ser aplicables al MNES, accediendo a los subsidios brindados por la Ley 19.133.

La incorporación de costos sociales y ambientales ha ido tomando relevancia entre las agendas de las empresas uruguayas, lo que se visualiza a través del crecimiento de las certificaciones de empresas uruguayas en el Sistema B, la evolución de Socialab y la participación de las empresas en DERES.

Las empresas certificadas B son Empresas Sostenibles, aunque esta certificación no es condición necesaria para serlo. En 2014 comenzó a gestarse en Uruguay el movimiento B, a partir de la certificación de la empresa 3Vectores. Desde ese momento el Sistema B ha ido consolidándose como un actor clave para el país en la transición hacia un desarrollo sostenible contando en la actualidad con 11 empresas certificadas B: 3Vectores, 4D Content English, Compañía Salus, Ecologito, Gemma, La Cristina, Liatin S.A, Verde Agua Hidroponia, Umuntu, Yo Elijo y YouHub.

Las organizaciones apoyadas por Socialab son Empresas Sociales, que por definición cumplen con impacto social y económico, pero no necesariamente tienen impacto ambiental. Según el informe “Hacemos, medimos, contamos” emitido por Socialab en marzo 2020, esta organización apoya a 25 empresas sociales, siendo relevadas 24 de las mismas. El 74% de estas empresas ha tenido ingresos por venta. El 26% restante no ha tenido ingresos por venta aún, dado que en la mayoría de los casos se encuentran en etapas tempranas del proyecto tales como la validación de la idea de negocio, prototipado y puesta en marcha. El 42% de estas empresas actúa en el ámbito de la educación, estando el resto en las siguientes categorías de impacto: ambiente (17%), diversidad e inclusión (13%), servicios financieros (8%), salud (8%), empleo (4%) y otras categorías (8%). El 50% de los emprendimientos son liderados por mujeres.

DERES es una organización empresarial sin fines de lucro fundada en 1999 que reúne a las principales empresas de Uruguay que buscan desarrollar RSE y el Desarrollo Sostenible, tanto desde el punto de vista conceptual como de su aplicación práctica. Actualmente la red cuenta con más de 100 empresas socias que están comprometidas con RSE. Estas empresas representan el 12% del PBI del país y emplean a más de 100.000 personas. El compromiso con RSE no implica representar un modelo sostenible, pero se entiende que empresas que ponen foco en

tener mejores prácticas de RSE son potenciales organizaciones a tender a futuro a un modelo de triple impacto por lo que se incorporan a la recopilación y análisis.

El modelo original, al seguir una estrategia de precios bajos, parece tener la potencialidad de lograr adhesión de los consumidores en momentos de crisis económica, cuando prima cubrir necesidades básicas sobre las de autorrealización. Sin embargo, el MNES tiene la potencialidad de lograr la fidelización de sus clientes a través de la innovación en un formato que parece ser tendencia en el mundo como lo es la empresa sostenible. Además, en el marco de esta tesis se gesta el concepto de emprendimiento integral, el cual comprende los conceptos sostenibles y otros conceptos que también son tendencia en el mundo, como las actividades colaborativas, los modelos de negocios con base en el uso de la tecnología, la generación de comunidades que aportan valor a través del sentido de pertenencia y de intereses comunes.

Como conclusión final, se puede afirmar que ambos modelos tienen la potencialidad de ser exitosos y que es posible priorizar uno sobre otro, en función de la estrategia que se desea seguir y de la visión del mundo de los negocios que el inversor tenga a largo plazo.

## 8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldecosea A., Amor A., Castelgrande K. (2019). Empresas B: identificación de factores clave de éxito en Uruguay. [Tesis de posgrado, Universidad ORT Uruguay].
- Bekkers V., Tummers, L., Stuijzand, B., Voorberg, W. (2013). Social Innovation in the Public Sector: An integrative framework. LIPSE Working articles (no. 1). Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Botsman, R. (2010). Lo mío es tuyo. What's mine is yours. <http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/lo-mio-es-tuyo-el-consumo-colaborativo/>.
- Budiño, G. (2011). Gestión de comunidades virtuales: El rol del community manager. Quantum: revista de administración, contabilidad y economía, ISSN 0797-7859, Vol. 6, N° 1, 2011, 4-11.
- Budiño, G. (2020). Comunidades en tiempos de crisis. En Big Finanzas. <https://bigfinanzas.com/comunidades-virtuales-en-tiempos-de-crisis-covid-19-coronavirus/>
- Castells, M. (1997). La Era de la Información. Vol. II: El poder de la identidad. México: Siglo XXI Editores.
- Castells, M. (2001a). La Era de la Información. Vol. III: Fin de Milenio. México: Siglo XXI Editores.
- Castells, M. (2001b). La Galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad. Madrid: Editorial Areté.
- Castells, M (2014). El poder de las redes. Revista Vanguardia Dossier, No. 50.
- Etxezarreta, A., Mikel Zurbano, M. y Estensoro M. (2014). La Innovación Social en la Economía Social y Solidaria. Un marco teórico y metodológico para las entidades de REAS XIV Jornadas de Economía Crítica: Perspectivas económicas alternativa Valladolid, 4 y 5 de septiembre de 2014.
- Millar, J., Weerakkody, V., Missi, F. y Kapoor, K. (2016). Social Innovation for Poverty Reduction and Sustainable Development: Some Governance and Policy Perspectives. ICEGOV'16 Theory and Practice of Electronic Governance. Montevideo.
- Misuraca, G, Colombo, C. (2016). ICT-Enabled Social Innovation in Support of Public Sector Reform: the Potential of Integrated Approaches to Social Services Delivery to Promote Social Investment Policies in Europe. ICEGOV'16 Theory and Practice of Electronic Governance, Montevideo.
- Porteiro, J. (2016). Evaluación de Proyectos de Inversión. Montevideo: Editorial Fin de Siglo.
- Ramos, J. (2014). Crowdfunding and the Role of Managers in Ensuring the Sustainability of Crowdfunding Companies. JRC Scientific and Technical Reports. IPTS European Commission.

- Ramos, J., Gonzalez B. (2016). Financing Social Activism: Crowdfunding and Advocatory Social Movements in times of crisis in Spain, ICEGOV'16 Theory and Practice of Electronic Governance, Montevideo, Uruguay.
- Ramos, J., Rodriguez, C. (2015). Cambio Tecnológico y Hegemonía Económica: el papel de las TICs en la Configuración del Nuevo Orden Económico Mundial. Monográfico de la revista del INJUVE sobre la Generación 2020.
- Ramos, J., Vidal, A. (2020). Understanding Sustainable Entrepreneurship in the Fourth Sector through Integrated Balances: the case of Uruguay. <https://www.researchgate.net/profile/Javier-Ramos-4>
- Socarrás, E. (2004). Participación, cultura y comunidad. en Linares Fleites, Cecilia, Pedro Emilio Moras Puig y Bisel Rivero Baxter (compiladores): La participación. Diálogo y debate en el contexto cubano. La Habana. Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello, p. 173 – 180
- [Socialab. Portal Uruguay Emprendedor]. (s.f.). <https://uruguayemprendedor.uy/institucion/socialab>.
- Vidal Marrero, A. S., Ramos, J., Asuaga, C. (2019). Análisis comparativo de los reportes de sostenibilidad de las empresas públicas uruguayas. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/96706>.
- (2020). Aprueban ley con impulso de todos los partidos para las “empresas B”. Diario El País. (n.d). En Diario El País. <https://negocios.elpais.com.uy/noticias/aprueban-ley-impulso-todos-partidos-empresas.html>
- (2017). Reporte de Sostenibilidad. Qué están comunicando las empresas en Uruguay?. (n.d). Consultora Deloitte. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/risk-advisory/Estudio-Reportes-de-Sostenibilidad.html>

## APÉNDICE 1- ENCUESTA A POTENCIALES CONSUMIDORES Y ENTREVISTA A PRODUCTORES RURALES

### 1. ENCUESTA A POTENCIALES CONSUMIDORES

A continuación, se presentan las preguntas planteadas en la encuesta a potenciales clientes y un diagrama de flujo de acuerdo a las preguntas planteadas.

1. ¿Usted es la persona de su hogar encargada de elegir cuáles, cuándo y cuántas frutas y verduras comprar?
  - a. Nunca
  - b. Casi nunca
  - c. Frecuentemente
  - d. Casi siempre
  - e. Siempre
2. Seleccione el barrio en el que vive
  - a. Punta Gorda, Malvín, Carrasco Norte o Buceo
  - b. Parque Rodó, Cordón, Palermo
  - c. Atahualpa, Prado, Paso de las Duranas, Brazo Oriental, Aires Puros, Sayago
  - d. Tres Cruces, Parque Batlle, Villa Dolores, La Blanqueada, La Comercial, La Figurita, Larrañaga
  - e. Centro, Barrio Sur
  - f. Pocitos
  - g. Aguada, Capurro, Bella Vista, Reducto
  - h. Mercado Modelo, Bolívar, Jacinto Vera, Unión
  - i. Ninguno de los anteriores
3. ¿Con qué frecuencia realiza compras online (Pedidos YA, Mercado Libre, etc.)?
  - a. Una o más veces a la semana
  - b. Una o más veces al mes
  - c. Una o más veces por trimestre
  - d. Ninguna de las anteriores
4. ¿Con qué género se identifica?
  - a. Hombre
  - b. Mujer
  - c. Otro
5. Su edad se encuentra entre:
  - a. Menor de 18 años
  - b. 18 a 25 años
  - c. 26 a 35 años
  - d. 36 a 45 años
  - e. 45 a 60 años

- f. 61 a 75 años
  - g. Mayor a 75 años
6. ¿Dónde realiza las compras de frutas y verduras? (se admiten múltiples respuestas).
- a. Verdulería del barrio
  - b. Supermercado
  - c. Feria
  - d. Encargos vía web
  - e. Encargos vía telefónica
  - f. Encargos vía WhatsApp
  - g. Otro. Especifique
7. ¿Cuán a menudo realiza una compra de frutas y verduras?
- a. Diariamente
  - b. Varias veces en la semana
  - c. Una vez a la semana
  - d. Cada 15 días o más
8. ¿Cuál es el monto mensual estimado que destina a compras de frutas y verduras?
- a. Menos de \$500
  - b. Entre \$500 y \$2000
  - c. Entre \$2000 y \$5000
  - d. Más de \$5000
9. ¿Usted está dispuesto a realizar su compra de frutas y verduras a través de una plataforma digital a precios notoriamente menores a los del mercado, eliminando intermediarios y mejorando los ingresos de pequeños productores rurales, teniendo en cuenta que retirará su pedido en un Pick up cercano en un plazo mayor a 48 horas?
- a. Sí
  - b. Tal vez
  - c. No
10. Si los precios fueran levemente menores a los de mercado y se le ofrece ser parte de una comunidad de consumo de frutas y verduras nacionales cuyo interés común es:
- i. generar mayores ingresos a pequeños productores rurales a través de su compra eliminando intermediarios
  - ii. destinar recursos a actividades sociales en distintos barrios y en zonas rurales
  - iii. generar trabajo para jóvenes en situación de vulnerabilidad
  - iv. reducir la utilización de envases y la emisión de gases
  - v. reducir la cantidad de desperdicios
  - vi. generar vínculos entre los integrantes de la comunidad y los productores
- ¿estaría dispuesto a pertenecer a dicha comunidad y comprar frutas y verduras de forma online, considerando que retirará su pedido en un Pick up cercano en un plazo mayor a 48hs?
- b. Sí
  - c. Tal vez
  - d. No

11. En una escala donde 1- Nada interesante, 2- Poco interesante, 3- Me es indiferente, 4- Interesante, 5- Muy interesante, ¿cuánto valoraría conocer el establecimiento rural y las familias que producen las frutas y verduras adquiridas?
12. Teniendo en cuenta que la entrega de su compra no sería inmediata, ¿cuánto tiempo como máximo estaría dispuesto a esperar por su pedido?
  - a. más de 8 días corridos
  - b. hasta 8 días corridos
  - c. de 3 a 5 días corridos
  - d. ninguna de las anteriores

A continuación, se presenta un diagrama de flujo de la encuesta:

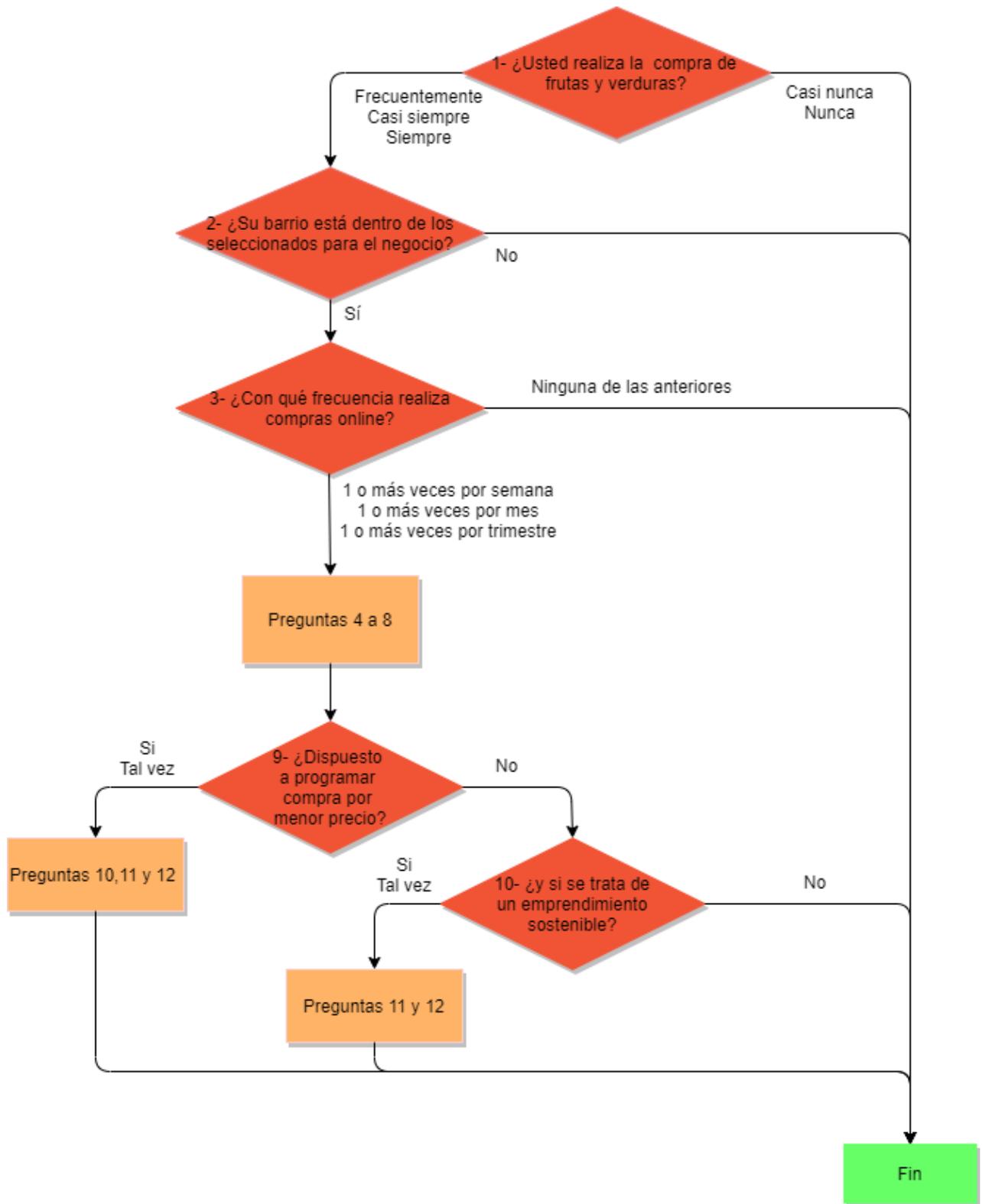


Ilustración 15. Diagrama de flujo de encuesta realizada a potenciales consumidores. Fuente: Elaboración propia.

## 2. ENTREVISTA A PRODUCTORES RURALES

El presente Apéndice contiene las preguntas realizadas en las entrevistas a productores rurales, así como las respuestas obtenidas en cada caso. Las entrevistas se realizaron a través de video llamadas o llamadas de voz con una duración de entre 40 minutos y 1 hora 20 minutos.

### A. Preguntas realizadas

A continuación, se presentan las preguntas realizadas a los productores:

#### 1. Conocimiento de los Productores

- a. ¿Cuál es su Nombre?
- b. ¿Cuántos años hace que se dedica a la actividad rural?
- c. ¿Forma parte de alguna asociación de productores?
- d. ¿Cómo se conforma su núcleo familiar?
- e. ¿Cuántas hectáreas dedica a la producción de frutas y verduras?
- f. ¿Cuántas personas trabajan en la producción? ¿Cuántos de ellos son empleados? ¿Son empleados zafrales? ¿Cuántos son parte de su núcleo familiar?
- g. ¿Qué productos cosecha?
- h. ¿Cuál es la cantidad producida de cada uno de ellos por semana y según la época del año?
- i. ¿Cómo empaqueta sus productos (cajones, bolsas)? Si utiliza cajones, ¿los deja en el lugar o se los trae de regreso a su chacra?
- j. ¿Los productos que comercializa deben permanecer refrigerados durante las primeras 48hs posteriores a su entrega?
- k. ¿Tiene pérdidas por productos que se deterioran o descomponen fuera de su establecimiento?
- l. ¿De qué forma comercializa sus productos (UAM, supermercados, ferias, directo a minoristas)?
- m. Si sus productos se comercializan en la UAM: ¿los vende directamente o a través de comisionistas?, ¿con qué frecuencia lo hace?
- n. En caso de vender a comisionistas, ¿cuál es la proporción que el comisionista le cobra sobre el precio de venta?
- o. ¿Utilizan camiones propios o fletes? En caso de utilizar flete, ¿cuál es el costo del flete?
- p. ¿Emite boleta contado o facturas por sus ventas?
- q. ¿De qué forma realiza el cobro por sus ventas?
- r. ¿Ud. o alguno de los integrantes del núcleo familiar que colabore con la actividad, ¿se sienten cómodos con el uso de aplicaciones o páginas web como Whatsapp, Mercadolibre, Portal del Estado?

## 2. Viabilidad del Modelo de Negocio Original

- a. Estamos pensando una nueva forma de comercializar sus productos, eliminando intermediarios, de modo que puedan obtener precios 10% mayores a los que se transan en promedio en la UAM y sin el costo de comisionista. Para ello en lugar de ir a la UAM hay que entregar pedidos en determinados centros barriales de Montevideo ¿alguno de los siguientes puntos podría ser una dificultad?:
  - i. Desviarse de la UAM para entregar sus productos en alguno de los siguientes barrios: Aguada, Centro, Cordón, Jacinto Vera, Malvín, Pocitos, Palermo, Prado, Tres Cruces, Villa Dolores.
  - ii. Realizar la entrega de los productos al menos una vez en la semana.
  - iii. Vender a crédito y cobrar a través de transferencia bancaria en un plazo de entre 24hs y 7 días.
  - iv. Dejar un excedente de productos para cubrir las mermas.
  - v. Utilizar una aplicación o plataforma tecnológica para ingresar la mercadería a vender en la misma.
- b. ¿Cuáles de las dificultades anteriores entienden que pueden ser subsanadas y cómo? (ejemplo: comunicación telefónica, flete tercerizado, unirse con otro/s productores para lograr mayor volumen, reducir plazo de cobro)
- c. ¿Cuál es el mínimo que Ud. debería vender por semana para que le resulte atractivo unirse a este emprendimiento?

## 3. Viabilidad del MNES

- a. Si se mantiene la propuesta anterior, pero ahora los precios a los que puede vender sus productos son 20% mayores a los que puede obtener en la UAM en promedio ¿podría subsanar las dificultades? Si es así, ¿cuáles y de qué forma?, ¿cambiarían los mínimos?
- b. Esta modalidad se basa en integrar una comunidad con consumidores y otros actores que desean apoyar la producción rural nacional de pequeños productores, conocer su forma de vida y de producción, incluso conocer las granjas ¿estaría dispuesto a compartir fotos, entrevistas, y/o recibir visitas de consumidores?
- c. ¿Le parece interesante recibir capacitaciones y compartir sus conocimientos y experiencia en el ámbito productivo con otros productores?
- d. ¿Le interesa ser parte de un modelo que apoya a jóvenes en situación de vulnerabilidad de Montevideo, brindándoles la oportunidad de tener su primera experiencia laboral?

## 4. CRM

- a. Si se avanza con este proyecto: ¿Le gustaría ser considerado y ampliar información sobre el funcionamiento?