

# Opciones para el Desarrollo de Emprendedurismo Social en Cefa Central Farmacéutica, S.A.

**Marianela Villegas Corea**<sup>1</sup>

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología  
San José, Costa Rica. Setiembre, 2013

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal determinar las opciones que una empresa como Cefa Central Farmacéutica tiene para el desarrollo de Emprendedurismo Social. Para ello, será necesario investigar las acciones de Emprendimiento Social que dicha empresa ha realizado, así como estudiar modelos empresas que sirvan de guía para el desarrollo de un emprendimiento social en dicha corporación.

Para conocer esto, se aplicaron cinco entrevistas en profundidad a personeros de Cefa Central Farmacéutica, así como a expertos en el tema de emprendedurismo, pudiendo así obtener las bases para brindar una recomendación que responda a las opciones en las que Cefa pueda emprender de manera social.

## Palabras Claves:

Emprendedurismo social, empresas emprendedoras, riesgo social, fundaciones.

## Abstract

This work has as main objective determine the alternatives that a company like Cefa Central Pharmaceutical has in order to develop social entrepreneurship. It will require to investigate the actions of social entrepreneurship that this company has already taken, and to study another business models to guide a real development of a social entrepreneurship in the corporation.

To get to know this, five depth interviews will be applied to Cefa Central Pharmaceutical personal, as well as experts in the field of entrepreneurship. This will provide the information necessary to obtain the basis for making recommendations that can be useful for Cefa in this scope.

## Keywords:

Social entrepreneurship, entrepreneurial ventures, social risk, foundations.

---

<sup>1</sup> Licenciada en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo, quien opta por la maestría en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Email: nelavillegas@outlook.com

La principal característica común, que tienen las empresas exitosas, radica en la planificación de sus actividades, ya que esto evidencia una preparación previa de cara a un nuevo periodo, así como un conocimiento del mercado, las necesidades de este, y las oportunidades que pueden vislumbrarse.

La planificación disminuye la probabilidad de fracasar, y además, permite visualizar un panorama general sobre qué acciones tomar en caso de que los resultados no se presenten de la manera esperada.

Como práctica general, es frecuente observar que las grandes empresas desarrollan, en su mayoría, planes estratégicos del negocio; sin embargo en algunos casos, esto no aplica para todas las áreas funcionales de la corporación. Esta carencia de planificación se hace más evidente en aspectos relacionados con el desarrollo de acciones involucradas hacia el beneficio y soporte a sectores de la población en riesgo social.

Suele considerarse que un emprendimiento es tal, solo si conlleva la generación de utilidades, pero cuando se desarrollan actividades con enfoque social, no se les presta el adecuado tiempo y planificación para su desarrollo. Es común prestar poca importancia a emprendimientos sociales y considerar que estos no requieren una estructura organizacional que les permita alcanzar una de las principales características de esta actividad, como lo es la permanencia en el tiempo.

El mundo empresarial ha venido presentando importantes cambios y ha puesto la mirada en otras actividades que no están del todo orientadas con la generación de ingreso, sino más bien hacia el desarrollo de iniciativas con enfoques sociales. Sin embargo, esto aún es escasamente considerado, incluso por entidades que tienen el potencial de desarrollarlo.

Algunas de las razones, pueden responder, precisamente, al desconocimiento del tema, o de las oportunidades que pueden desarrollarse en estos ámbitos, gracias a lo alejado que operan las organizaciones de su contexto fuera de lo comercial.

Es necesario, entonces, que los profesionales tomen conciencia de este tema particular y se realicen iniciativas empresariales para contribuir con el desarrollo social y, por lo tanto económico del país.

Para ello, la presente investigación pretende un acercamiento entre esta gestión social y una empresa de carácter comercial, como lo es Cefa Central Farmacéutica.

Cefa nace en 1955. Es una compañía distribuidora de productos farmacéuticos y de cuidado personal. En la actualidad, cuenta con más de

1.500 colaboradores en la región, generando ventas netas anual de más de 250 millones de dólares (Cefa, 2013).

Tomando en cuenta lo anterior, y considerando que Cefa es una organización líder y potencialmente adecuada para el desarrollo de un Emprendimiento Social, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

### **¿Cuáles son las opciones para el desarrollo de emprendedurismo social en Cefa Central Farmacéutica?**

Para poder conocer esto, es necesario plantearse como objetivo general de la investigación, el determinar las opciones que una empresa como Cefa Central Farmacéutica tiene para el desarrollo de Emprendedurismo Social. Para ello, será necesario dirigir los esfuerzos hacia los siguientes puntos de interés. En primera instancia, investigar las acciones de Emprendimiento Social que dicha empresa ha realizado. Asimismo, estudiar sobre modelos de empresas que sirvan de guía para el desarrollo de un Emprendimiento Social en Cefa Central Farmacéutica. Y, finalmente, identificar áreas en las que Cefa tiene potencial para el desarrollo de un Emprendimiento Social.

Con esto, podrá plantearse un escenario real y actual sobre el potencial de la organización para el desarrollo de un emprendimiento social, o bien, dejar las bases para que el tema pueda ser considerado en futuras acciones o estudios que la empresa u otros investigadores desarrollen.

Se realizará una investigación cualitativa del tipo no experimental con diseño transeccional descriptivo. Se aplicaron cinco entrevistas en profundidad a personeros de Cefa Central Farmacéutica, así como a expertos en el tema de emprendedurismo.

### **Marco Teórico**

En Costa Rica, y según datos publicados en el semanario El Financiero, el año 2012 cerró con un nivel de pobreza del 20,6% y una tasa de desempleo en un 7,8% (Rodríguez, 2012).

Asimismo, de acuerdo con datos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), el 95% del sector empresarial privado está conformado por pequeñas y medianas empresas, las cuales que generaron el 46% de los empleos del país, (Vindas, 2013).

Ambos datos reflejan una realidad importante, en la cual casi el 50% de la economía nacional depende del emprendimiento de personas o grupos que decidieron un día mirar más allá de su realidad actual y buscar oportunidades

en nuevos negocios o actividades. Sin embargo, esto parece no ser suficiente, ya que aún el país sigue presentando porcentajes de pobreza superiores al 20% y manteniendo una tasa de desempleo, que si bien es cierto, no es alarmante, puede ser sensible a cambios generados por factores tanto internos de la economía o a sociedad, como de otros exógenos, tales como crisis en mercados internacionales a los que economías como la nuestra pueden ser altamente dependientes.

Sin duda, el control y disminución de aspectos como la pobreza y el desempleo son trascendentales para el desarrollo de un país. El crecimiento de las oportunidades laborales, así como la mejora en los indicadores económicos y sociales, dependen también de la capacidad y oportunidad que tengan las mismas empresas para generarlos o para desarrollar proyectos innovadores o actividades que no necesariamente puedan estar enfocadas al giro del negocio.

Estas actividades requieren de un esfuerzo importante y al que cada vez más personas están dispuestas a apostar: ser emprendedor, término que es definido por Arrázola (2004) como "...aquella persona que ha convertido una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa con fines de lucro o una organización social, que está generando algún tipo de innovación y empleos" (p.1).

Arrázola (2004), también, hace una importante mención y distinción en el concepto, pues señala que el proyecto puede ser con fines de lucro, o bien, con un enfoque social, siendo este último el que atañe a la investigación y sobre el cual es importante mencionar que, si bien es cierto, no existe un único concepto para definir qué es emprendedurismo social, varios autores destacan, según su criterio, algunas referencias sobresalientes, con la finalidad de tener un compendio de estas que ayude a comprender, de la mejor manera, su significado.

Morales, Ariza y Muñiz (2012) destacan de Elkington y Hartigan (2008) lo siguiente:

El emprendedor social es una persona o, muchas veces, un colectivo, que desarrolla e implementa soluciones innovadoras para originar impactos sociales positivos en la comunidad, combinando la disciplina de los negocios con la perspectiva de la innovación continua, todo ello con una marcada finalidad social (p.156).

Además, Morales, Ariza y Muñiz (2012) comentan sobre la definición de Fundación Bankinter (2010) y Wolk (2008):

Estos emprendedores abanderan el cambio apoyados en el cumplimiento del principio de la triple cuenta de resultados: la responsabilidad social, económica y ambiental, y tienen la capacidad no solo de hacer un uso eficiente de los recursos disponibles, sino también de multiplicar la eficacia en el manejo de fondos limitados.

Los emprendedores sociales son agentes que responden a las ineficiencias del mercado con innovaciones transformadoras y financieramente sostenibles, ocupando una posición de privilegio para colaborar con los gobiernos en hacer frente a los problemas sociales actuales (p.156).

Silberstein (s.f.) se refiere al término como lo define The Economist: "Un emprendedor social, en esencia, es alguien que desarrolla una respuesta innovadora a problemas sociales (por ejemplo, un modelo de negocio que ayude a superar pobreza)" (p.34).

Es importante destacar que el emprendedor social difiere del emprendedor empresarial, ya que este último identifica una oportunidad de negocio y se arriesga para implementarlo en la búsqueda de la generación de utilidades, mientras que el objetivo primordial del emprendedor social es ayudar a sectores de la población que están en riesgo social. Al respecto, Salinas y Osorio (2012) mencionan lo siguiente:

El emprendedor es la persona que asume riesgos a la hora de tomar decisiones. Emprendedor empresarial es aquel que asume la creación de empresas, aprovecha un vacío en el mercado; un emprendedor no es inventor, ni científico, ni dueño de capital, es un innovador que pone en marcha nuevas empresas que renueva el tejido empresarial de una sociedad (p.133).

Como puede notarse, existen elementos comunes en ambos tipos de emprendedores. Asimismo, todo proceso de emprendimiento conlleva innovación e incluye variables económicas que permitirán a futuro la generación ingresos para continuar de forma constante con el proyecto, sea este de enfoque social o empresarial.

Vásquez (2008) define Emprendimiento Social como "...una actividad innovadora, de creación de valor social, que ocurre al interior y por medio de los sectores sin ánimo de lucro, de negocios y gubernamental" (p.109). Este aporte es muy importante, ya que permite visualizar el emprendedurismo en diferentes instancias, a saber: a nivel gubernamental, empresas privadas o un desarrollo social; mismas que no deben considerarse como excluyentes entre sí, aunque pueden generarse de manera independiente.

Al profundizar en la teoría, es inevitable considerar también la diferencia que existe entre Emprendedurismo Social y Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Vargas (2011) hace referencia a Dahlsrud (2008) y define la RSE como "...el conjunto de políticas y acciones que las firmas adoptan de manera voluntaria para contribuir a la sociedad, proteger la naturaleza y mantener buenas relaciones con los agentes interesados" (p.179). Esto quiere decir que, pese a que son gestiones destinadas a buscar un bien social, puede, de igual forma, estar enfocada a desarrollo de un bien mutuo, pues la empresa beneficia a otros, pero bajo una estrategia en donde ella misma se vea, también, favorecida en términos de imagen, reducción de tasas impositivas u otros.

A diferencia de esto, el Emprendedurismo Social nace para buscar, principalmente, el bienestar de la sociedad. Son acciones generadas por personas u organizaciones, en donde su actividad gira en torno a objetivos sociales y, rara vez, comerciales.

Es importante tener claridad sobre los pasos por seguir al iniciar un proyecto. Para ello, Chaquiriand y Veiga (2011) comentan algunos consejos importantes por considerar:

- Desarrollar competencias relacionadas con habilidades de dirección: se puede ser muy sobresaliente en un área específica, pero no siempre un empresario es emprendedor ni un emprendedor es siempre empresario.
- Debe visualizarse siempre cuales son los objetivos que desean alcanzar.
- Debe ser flexible: si una estrategia no lo guía hacia el camino correcto, la misma debe cambiarse.
- Debe ser paciente, los beneficios no llegan rápidamente en la mayoría de los casos (p.41-42).

Esta revisión bibliográfica ha permitido sentar las bases sobre las cuales interpretar la información recolectada con la finalidad de desarrollar conclusiones y recomendaciones que se adecuen al problema planteado.

## **Metodología de investigación**

Con la finalidad de lograr responder al problema de investigación planteado y alcanzar los objetivos definidos, se desarrolla una investigación de enfoque cualitativo, porque se diseñaron y aplicaron entrevistas a profundidad, mismas que permiten la obtención de la información necesaria para generar las conclusiones.

El alcance de la investigación es descriptivo, pues busca un acercamiento al concepto de Emprendedurismo Social y cómo este podría ser aplicado en una organización de índole comercial.

El diseño es no experimental, transeccional, ya que no busca manipularse las variables de estudio y se está describiendo la realidad encontrada en el momento de la investigación.

La muestra de estudio se establece de tipo no probabilística y por conveniencia, pues el instrumento de medición utilizado para la investigación se aplicó a personas que se adecuen a las posibilidades de acceso por parte de la autora.

Se aplicaron entrevistas en profundidad a cuatro colaboradores de Cefa Central Farmacéutica. Los entrevistados están a cargo de los siguientes puestos:

- Gerencia de Ventas área visita médica, Licda. Patricia Beirute
- Dirección de Recursos Humanos, Licda. Cristina Brenes
- Gerencia de Mercadeo Fischel, MBA. Gabriela Jiménez
- Jefatura de Ventas área institucional, Licda. Lorelei Matamoros

Además, se entrevistó al Director Académico de Fundación Samuel, y a la Directora de Fundación Monge.

## **Resultados de la investigación**

Con la finalidad de obtener los resultados para la investigación se aplicaron dos formatos de entrevistas: una entrevista a profundidad a colaboradores de Cefa Central Farmacéutica y otra entrevista para los personeros de las fundaciones.

### Acciones de emprendimiento social en Cefa Central Farmacéutica

#### *Conocimiento del concepto*

En primera instancia, es importante destacar que la ninguna de las personas entrevistadas indicó haber escuchado sobre el concepto; sin embargo, al consultarles con que lo relacionaban, fue descrito como:

- Otra forma de llamarle a la responsabilidad social empresarial, (C. Brenes, comunicación personal, 23 de agosto del 2013).
- Construcción de labores en el ámbito social, generando valor para la misma sociedad, (L. Matamoros, comunicación personal, 21 de agosto del 2013).

- Ayuda a la sociedad, (P. Beirute, comunicación personal, 16 de agosto del 2013).
- Generación de nuevas opciones de crecimiento con una visión social, (G. Jiménez, comunicación personal, 30 de agosto del 2013).

### *Acciones realizadas por Cefa Central Farmacéutica*

Al explicar a los entrevistados el concepto de emprendedurismo social, todos indican que las acciones realizadas por Cefa Central Farmacéutica están alejadas del concepto y que las pocas realizadas, no han pasado de ser buenas iniciativas, pero se ejecutan de manera ocasional. En la mayoría de los casos, se reciben cartas con solicitudes formales de donaciones, y es así como se inicia la acción; pero no existen procesos preestablecidos ni estrategias definidas (Brenes, 2013).

En los últimos años, Cefa ha atravesado un proceso de cambio en lo que a administración se refiere. Hace algún tiempo, en épocas en que don Norval Garnier era el director, constantemente, se realizaban actividades de responsabilidad social empresarial e inclusive existía un pequeño comité, (Beirute, 2013).

Actualmente, no ha logrado desarrollarse un lineamiento en lo que a ayuda social se refiere. La falta de recursos económicos y de una estructura que aclare el norte por seguir y el respectivo enfoque han sido los principales factores que han limitado el desarrollo de Cefa en esta área (Brenes, 2013).

### *Involucramiento*

Según la entrevista aplicada a los colaboradores de la corporación, en cada una de las iniciativas de ayuda a diferentes comunidades o sectores que Cefa ha promovido, el personal ha participado de manera activa y comprometida.

La gerente de mercadeo de Corporación Fischel (parte la corporación Cefa) MBA. Gabriela Jiménez, indica que su área está iniciando una relación de apoyo con las Olimpiadas Especiales y Teletón; pero son esfuerzos aislados a los cuales no se les puede garantizar continuidad. Además, rescata la importancia de la integración de una unidad que se dedique al desarrollo de Emprendedurismo Social, ya que, desde su perspectiva genera empatía con el consumidor final y afiliación por parte de los colaboradores, propiciando así un ambiente laboral más sano, donde el colaborador siente que aporta y ayuda desde otra perspectiva (Jiménez, 2013).



Siempre en el tema del involucramiento del personal, se comenta la importancia de que la mayor parte del personal de Cefa y, específicamente del área de ventas institucionales, es probable de que muchos colaboradores deseen participar; sin embargo, existirá un grupo que se mantendrá al margen, pero esto no debe ser tomado como un impedimento, para que la corporación inicie sus acciones de emprendedurismo social (Matamoros, 2013).

### Modelos de empresas que sirvan de guía para el desarrollo de un Emprendimiento Social en Cefa Central Farmacéutica

#### *Fundación Samuel*

Al consultar a D. Barrantes, (comunicación personal, 19 de agosto del 2013), Director Académico de Fundación Samuel, sobre los inicios, objetivos, acciones implementadas, captación de recursos y su estructura organizacional de la fundación, indica que la fundación nace en el año 1932, en Alemania, como una decisión testamentaria del matrimonio Samuel, quienes determinan que su patrimonio fuese utilizado en algún proyecto altruista. Sin embargo, como suele suceder con este tipo de ideas, no se supo, exactamente, como concretarla, llevándose a cabo diferentes proyectos, hasta que, finalmente, se conformó en una asociación. Así, entonces, los sobrinos de los señores Samuel, deciden que la manera de obtener los mejores resultados sociales era por medio de la capacitación de jóvenes. Es, entonces, cuando perfilan la misión de la fundación Samuel, en una opción de capacitación en carretas técnicas para jóvenes en condición de pobreza en aquellos países en donde, sucesivamente fueran abriendo operaciones.

Es así como se funda la sede Samuel en India, Costa Rica, Nicaragua y Nueva Deli.

Sobre las áreas de acción, en Costa Rica, nace hace 17 años, inicialmente como una asociación que colaboraba básicamente en San Isidro de El General, propiamente en Pérez Zeledón. Enfocado en ayudas específicas, como lo fue el Hospital Escalante Pradilla. Actualmente, la ayuda sigue vigente en Pérez Zeledón con dos albergues para niños en condición de abandono; son niños que toma el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) y los cuida hasta tanto una familia los toma en adopción.

La fundación es propietaria de las dos casas albergue y el Patronato Nacional de la Infancia paga por los profesionales que se encargan de la operación.

Sin embargo, este no es el principal objetivo de Fundación Samuel. Cada sede en los diferentes países es un centro de capacitación técnica.

En el caso específico de Costa Rica, cada año la fundación da a conocer su oferta académica y su inicio del proceso de recibo de documentación. Para este año, se recibieron 1 200 solicitudes, de las cuales calificaron cerca de 600. Más 500 jóvenes realizaron las pruebas.

La oferta académica se comunica por medios masivos (La Nación, Canal 7, Repretel, La Teja), y se buscan espacios gratuitos, en la medida de lo posible.

El proceso de selección de las pruebas consiste en:

- Prueba de matemática básica
- Prueba de español
- Prueba psicológica
- Prueba de aptitud para la especialidad escogida

Quienes aprueban esta primera fase de pruebas (previa fase documental, donde se evidencia que son jóvenes en pobreza o pobreza extrema), son convocados a una entrevista, en la cual deben ir acompañados por el encargado o tutor y se les aplica a ambos.

Se escogen a los 25 mejores para cada carrera, por lo que la cantidad de becados anual es de 125 jóvenes.

Luego de la fase de entrevistas tienen que recibir a la fundación en sus hogares, como parte del proceso de evaluación y verificación de su condición social.

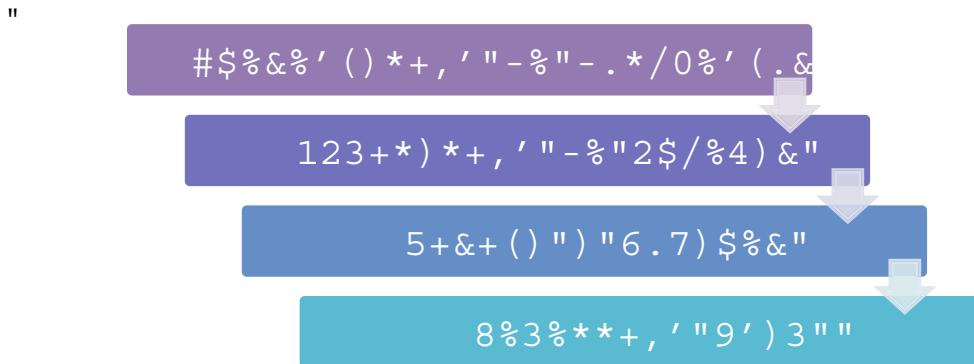
Así, se inicia un proceso de estudio en alguna de las 5 carreras que ofrece la fundación:

- Mecánica Automotriz
- Técnico en Administración
- Asistente de Contabilidad
- Refrigeración Industrial
- Aire Acondicionado Industrial

Todos estos planes de estudio tienen una duración de 19 meses, con horario de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

El proceso se resume de la siguiente manera:

**Figura 1**  
**Proceso de selección de beneficiarios. Fundación Samuel**



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Cada una de las carreras va acompañada del área tecnológica, con los paquetes básicos que necesitan para ser operarios de computadoras. Además, se lleva un programa de inglés, basado en el Marco Común Europeo (MCERL) para la enseñanza de idiomas. Este es un estándar, cuya función es servir de patrón internacional para medir el nivel de comprensión y expresión orales y escritas en un lenguaje.

Como requisito para graduarse, el estudiante debe cumplir con 32 horas de servicio comunal externo, que se hace, normalmente, con el Hogar de ancianos Carlos María Ulloa.

El beneficio otorgado es una beca de estudio completa, los estudiantes no tienen que hacer aportes económicos a la fundación. Además, se les brinda almuerzo gratuito, y a algunos de ellos (el 50%, aproximadamente) se les da subsidio para transporte.

En promedio, de los 125 que ingresaron al iniciar el periodo, hay una promoción de 111 personas. Sin embargo, es importante destacar que la misión de la fundación no es solamente la titulación, sino la inserción laboral. Para esto, en los últimos tres meses del proceso formativo, el estudiante realiza una práctica profesional supervisada en empresas, las cuales se busca que posean un alto potencial de oportunidades de empleo a cada practicante. Esto ha permitido que cerca del 60% de los estudiantes logren incorporarse al mercado laboral, luego de la práctica en el lugar en donde la desarrollaron. Al otro 40% restante, la fundación trata de buscar empleo digno en un periodo no mayor a los seis meses.

Un aspecto importante de destacar es que a cada graduado se le da seguimiento durante cinco años, después de finalizar la carrera.

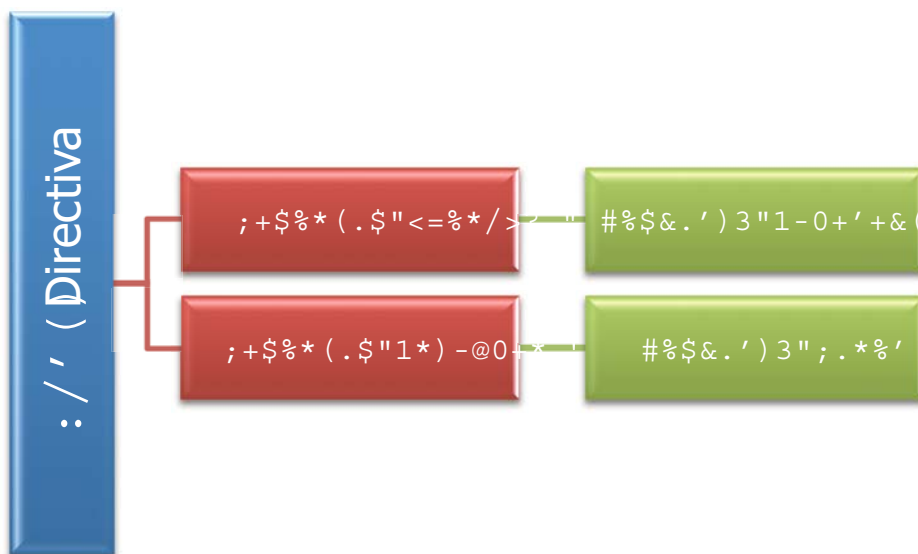
En relación con la forma en que se obtienen los fondos para el debido funcionamiento, básicamente, es mediante el alquiler de un edificio que tiene la fundación en Alemania. Además, de algunas donaciones de particulares.

Asimismo, otra forma en que logran recaudarse fondos, es por medio de venta de servicios de capacitación en el horario nocturno, cuando ya los estudiantes regulares de la fundación han finalizado sus labores diarias. Se trabaja con el Ministerio de Trabajo y el programa *Empléate*, el cual consiste en impartir a un grupo de personas referidas por este Ministerio, los mismos programas que se imparten durante el día a los estudiantes becados.

Respecto de la fundación como organización, se tiene una estructura muy sencilla y ágil. Se cuenta con una Junta Directiva, ubicada en Alemania, conformada por tres miembros de la familia Samuel. Existe una sede en cada uno de los países, y es el presidente de la Junta Directiva, quien visita cada sede en un lapso no mayor a tres meses; monitoreando los resultados de una serie de objetivos que deben cumplirse.

En cada país, hay un Director Ejecutivo, un Director Académico y el personal de Apoyo Administrativo (un asistente de contabilidad, una recepcionista, una persona encargada de mensajería y compras y personal del comedor) y finalmente, el personal docente. Todo el personal es pagado por la fundación al 100%.

**Figura 2**  
**Estructura organizacional Fundación Samuel**



"

## *Fundación Monge*

A. Hernández, (comunicación personal, 30 de agosto del 2013), Directora de Fundación Monge Costa Rica, comenta acerca del desarrollo y funcionamiento de la fundación, que en junta familiar del 2004, los hermanos Monge se comprometieron a apoyar un programa educativo.

Desde su nacimiento, el trabajo de Fundación Monge se ha enfocado en dos grandes programas: "A Centroamérica le tengo fe" y "Apoyo Comunitario", los cuales se han implementado en Costa Rica, Nicaragua, Honduras y, próximamente, en El Salvador y Guatemala.

En el año 2006, inicia el programa "A Costa Rica le tengo fe" con 100 estudiantes y la fecha se cuenta con un total de 500 becados.

La Fundación inicia sus acciones con la misión de apoyar programas de educación y bienestar social que generen cambios positivos en la población y contribuyan al desarrollo de todos los países centroamericanos. El compromiso con sus colaboradores es brindarles todo el apoyo que necesitan para su crecimiento personal, espiritual y económico.

### *Áreas de acción*

La fundación trabaja bajo dos programas:

- 1) Programa "A Centroamérica le tengo fe": Entregar un aporte económico mensual a niños y/o jóvenes centroamericanos en riesgo social que cursan la primaria o la secundaria, evitando la exclusión educativa y promoviendo un cambio significativo en la vida de ellos y sus familias. La beca consiste en un apoyo económico mensual, durante todo el año, que varía de acuerdo con cada país y la asignación de un mentor (el administrador de tienda) a cada uno de los becados para que le dé apoyo y seguimiento a lo largo de su formación educativa.  
Este programa está dirigido a estudiantes que vivan en condiciones de pobreza y extrema pobreza, que estudien en colegios públicos y que cuenten con excelentes calificaciones (notas superiores a 80), además de un liderazgo positivo.  
Las becas se otorgan a estudiantes desde séptimo hasta quinto o sexto año (en el caso de técnicos), los cuales son seleccionados, en gran parte, por los administradores de nuestras tiendas, quienes mejor conocen a las comunidades y sus necesidades. La Fundación como tal, valora los casos de acuerdo con el perfil establecido, gestiona y es rectora del programa. En este programa la inversión promedio anual ronda los \$1 300 por cada joven becado.
- 2) Programa "Apoyo Comunitario": Apoyar a familias con necesidades especiales y/o comunidades que han sido víctimas de desastres naturales o eventos que implican la pérdida total de sus pertenencias.



Al respecto, Brenes (2013) hace referencia a palabras de don Arnaldo Garnier, actual director de la Junta Directiva de Cefa, e indica que "...existen muchas opciones para generar acciones de apoyo para los mismos colaboradores de Cefa". Además, indica que lo ideal es concretar estrategias de trabajo en donde Cefa pueda generar ingresos económicos constantes con la finalidad de que estos emprendimientos financien o, por lo menos, exista un ingreso mensual fijo que cubra la mayor parte de los gastos o inversiones.

Los entrevistados coinciden en que, principalmente, debe tener un enfoque orientado al área de salud. De acuerdo con la Gerente de Ventas del área de visita médica, Beirute (2013), Cefa debe desarrollar estrategias ligadas al área de la salud. Por ejemplo, los índices de salud se ven afectados por las condiciones de gran parte de la población inmigrante. Una forma de mejorar estos índices es atendiendo dicha población (por los problemas con los parásitos, principalmente). Igualmente, existen muchas opciones ligadas con la salud como son la población de madres solteras y personas de la tercera edad.

#### *Captación de recursos financieros*

Es necesario generar una base sólida de financiamiento para garantizar que el desarrollo de las actividades con enfoque social tenga éxito. Para ello, contar con ayuda directa de Cefa Central Farmacéutica como corporación y a la vez, involucrar a los colaboradores es imperativo. Además, visualizarse a futuro, formas opcionales de generar capital para contribuir a la prosperidad y alcance de los objetivos (Brenes, 2013).

### **Conclusiones**

- En la actualidad, Cefa Central Farmacéutica no está desarrollando ninguna actividad que pueda considerarse como un Emprendimiento Social. En administraciones anteriores, la responsabilidad social ha tenido un papel importante, pero no logró concretar personal suficiente para que diera continuidad a las acciones.
- Se evidencia desconocimiento por parte de las jefaturas y direcciones sobre el término Emprendedurismo Social y, normalmente, fue relacionado con responsabilidad social empresarial.
- Fundación Samuel se caracteriza por invertir sus ingresos en programas de capacitación técnica gratuita por medio de becas otorgadas a jóvenes en condición de pobreza y pobreza extrema. La fundación obtiene sus ingresos por medio del alquiler de un edificio ubicado en Alemania. Este

ingreso constante de dinero le ha permitido desarrollar acciones de Emprendedurismo Social durante más de 16 años en Costa Rica y otros países. Su estructura organizacional le ha permitido una gestión de excelencia en el transcurso de los años.

- Fundación Monge presenta una estructura organizacional que le permite desarrollar sus estrategias en Costa Rica, Nicaragua y Honduras de una manera eficiente. Los fondos captados provienen de un porcentaje de las ganancias del Grupo Monge; los cuales son orientados hacia un programa de becas escolares para niños y otro programa de ayuda comunitaria.
- Ambas fundaciones se caracterizan por contar con una estructura organizacional pequeña, pero funcional y eficiente. Además, los fondos iniciales provenían de una sola fuente y, con el tiempo, lograron establecerse formas opcionales de captación.
- Una de las áreas en las que puede obtenerse mayor provecho para realizar Emprendedurismo Social en Cefa es el área de la salud; ya que su desarrollo diario de operaciones está relacionado con este enfoque. De esta manera Cefa puede obtener beneficios adicionales para desarrollar emprendimientos exitosos al lado de sus actuales aliados de negocios (laboratorios médicos).
- En el país, existen muchas necesidades de índole social y también relacionadas con la salud de los ciudadanos. Se ha visto, con base en los ejemplos estudiados, que una empresa puede destinar un porcentaje manejable de sus utilidades al desarrollo de prácticas sociales, las cuales además de brindar una importante ayuda a las personas o grupos en riesgo, contribuyen al desarrollo y mejora de los niveles de la calidad de vida, indicadores país y, además, fomenta el sentido humanitario en los sectores comerciales.
- Es criterio de la autora pensar que es imperativo el desarrollo de una cultura de emprendedores, de la búsqueda de cómo maximizar sus fortalezas y ampliar las habilidades en aspectos técnicos y éticos, esto con la finalidad de contribuir tanto al desarrollo del Emprendedurismo Empresarial, así como el social.



## Recomendaciones

- Es imperativa la implementación de un plan de capacitación para los colaboradores de Cefa, sobre todo, para abarcar lo relacionado con Emprendedurismo Social; desde su concepto hasta el impacto que este puede generar. Tratando de esta manera de buscar afiliación de la mayor parte de los trabajadores a las posibles acciones que se definan para futuros desarrollos.
- Para asegurar el éxito de un emprendimiento social, y como buena práctica tanto para organizaciones que estén en proceso de formación, así como para todas las que ya operan, la autora sugiere la implementación de acciones de benchmarking, o bien, solicitar asesoría a otros emprendedores o empresas dedicadas al desarrollo de proyectos de enfoque social; ya que su propia experiencia podrá ser de gran guía al implementar los planes propios.
- Se recomienda la creación de una organización o fundación que se desempeñe de manera independiente a Cefa Central Farmacéutica, pero bajo un enfoque en donde la organización sea el soporte principal para el desarrollo y funcionamiento de esta.
- Para el desarrollo de acciones de emprendedurismo social, Cefa debe presentar una estructura organizacional funcional, en donde el presidente de la Junta Directiva se desempeñe como un agente fiscalizador y asesor. A su vez, debe ser nombrado un Director para la fundación, así como una persona encargada de implementación de los proyectos sociales. Respecto a la asistencia administrativa y contable puede utilizarse recurso que, actualmente, esté disponible en Cefa Central Farmacéutica.
- De acuerdo con lo investigado, se recomienda que Cefa inicie Emprendedurismo Social en el área de la salud para estar en sintonía con el corazón del negocio. Este enfoque puede contemplar dos aristas, una orientada a la organización de actividades de temporada como son las ferias de salud, dirigido a segmentos específicos (madres en periodo de embarazo o lactancia, tercera edad, niños). Y, además, como segundo punto, y atendiendo a lo comentado por los entrevistados, un enfoque a lo interno de la corporación. En este caso, puede visualizarse un plan de becas para los niños de familias de colaboradores de Cefa, las cuales clasifiquen como población en riesgo social.

- Para lograr desarrollar, el concepto de Emprendedurismo Social, es necesario que la captación de fondos provenga de una fuente constante, en este caso; y al igual que se indicó en las fundaciones analizadas, lo conveniente es determinar un porcentaje de las utilizadas de la corporación para el inicio de las operaciones. Sin embargo, es de suma importancia que se generen nuevas formas de apoyo económico que permita que la organización se desempeñe, poco a poco, como un ente independiente, con la finalidad de que no subsista solamente por medio de la inyección de capital proveniente de las donaciones de Cefa.

### **Líneas de investigación**

Algunas líneas de investigación que pueden surgir de la presente investigación son:

- Determinar la anuencia de los colaboradores de Cefa Central Farmacéutica para apoyar las causas de Emprendedurismo Social y el impacto que esto tendrá tanto a nivel personal como de la empresa en sí.
- Determinar las principales variables que deben medirse para garantizar el correcto desempeño de las acciones de Emprendedurismo Social en Cefa Central Farmacéutica.

## Referencias bibliográficas

- Arrázola, A. (2004). *Emprendedurismo*. Recuperado de: <http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=RExADxpSSeI%3D&am>
- Chaquiriand, I., & Veiga, L. (2011). Hacia una sociedad de emprendedores. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 14(4), 40-42.
- Cefa. (2013). Historia. Recuperado de <http://www.cefa.co.cr/cefa-historia.html>
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2010). Metodología de la Investigación (4ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Morales-Gutiérrez, A. C., Ariza-Montes, J. & Muñiz Rodríguez, N. M. (2012). El emprendedor social y el E-empowerment de las redes virtuales. (Spanish). Ciriec - España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 153-177.
- Rodríguez, A. (2012). *Nivel de pobreza se estancó en el último año en Costa Rica*. Recuperado de: [http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Nivel-pobreza-estanco-costarica\\_0\\_195580446.html](http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Nivel-pobreza-estanco-costarica_0_195580446.html).
- Silberstein, D. (s.f.). *Mitos y realidades del Emprendedurismo Social*. Fonres, 34-35.
- Salinas, F. & Osorio, L. (2012). Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. Ciriec - España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 129-151.
- Vásquez, A. & Dávila, M. (2008). Emprendimiento Social - Revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125.
- Vargas, G. (2011). Responsabilidad Social Empresarial, Ciudadanía y Desarrollo. *Cuadernos de Administración* (01203592), 24(43), 177-191.
- Vindas, L. (2013). Pymes de países en desarrollo aportan la mitad de los empleos formales. Recuperado de: [http://www.elfinancierocr.com/noticias/Pymes-desarrollo-aportan-empleos-formales\\_0\\_346765324.html](http://www.elfinancierocr.com/noticias/Pymes-desarrollo-aportan-empleos-formales_0_346765324.html)