

CASO SELLIN Creando Oportunidades

RESUMEN

En este trabajo se presenta a la empresa Sellin como un emprendimiento con innovación social en Uruguay. Sellin es una plataforma que nuclea a micro y pequeños productores de todo el país con el objetivo de difundir y comercializar sus productos a nivel nacional e internacional. Su propósito está centrado en brindarles oportunidades de crecimiento sostenible evitando el desarraigo territorial y generando un triple impacto. La metodología desarrollada es el estudio de caso, investigación de carácter secundario a través del trabajo de campo con entrevistas semidirigidas y análisis de fuentes secundarias. El estudio de caso permitió comprender que Sellin es un emprendimiento con innovación social exitoso, que ha logrado crecer y escalar en forma sostenible y que se plantea la profesionalización continua de su modelo de negocio, integrando el desafío de consolidar la cadena de sostenibilidad conectando a los socios claves como socios para el impacto.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, Innovación social, Triple impacto.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo presentar el estudio de caso de la empresa Sellin en el marco de ser un emprendimiento exitoso del mercado uruguayo. Sellin es una plataforma que nuclea micro y pequeños emprendedores de Uruguay con el fin de que productores nacionales vendan y difundan sus productos a nivel nacional y en el exterior. Su esencia está en ser un emprendimiento con innovación social orientado a la búsqueda del triple impacto, creando oportunidades para que micro y pequeños productores de Uruguay puedan crecer en su emprendimiento en forma sostenible en su lugar de origen sin necesidad de caer en el desarraigo territorial. Desde sus orígenes en 2016 ha logrado consolidar el modelo de negocio, crecer, escalar y alcanzar la internacionalización de la empresa. Tanto sus socios fundadores, como los directores actuales, si bien vienen del mundo de los negocios privados, incluso algunos de ellos de empresas internacionales, se fueron insertando en el ecosistema emprendedor y evidenciaron un momento de quiebre con la realidad empresarial a la que estaban habituados. Este fue el punto en sus vidas que los llevó a entender que existe una manera diferente de hacer negocios, donde la empresa obtenga sus beneficios económicos, pero que además tenga un impacto en lo social, en la comunidad en la que opera, en las partes interesadas y en aspectos medioambientales.

El caso permite conocer el modelo de negocio de Sellin, qué hacen y cómo lo hacen, así como las principales estrategias desarrolladas en su evolución y especialmente aquellas que implementaron en período de pandemia por Covid 19. Asimismo, se presentan aspectos de la internacionalización de la empresa, sus principales impactos y cuáles son los desafíos actuales de Sellin.

La metodología utilizada fue el estudio de caso, con carácter exploratorio y descriptivo por sus objetivos y un enfoque cualitativo por la información recogida en campo, a través de la técnica de entrevista semi-dirigida y con revisión de datos secundarios. El estudio de caso es una investigación

secundaria que surge a partir de la investigación patrocinada por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación ([ANII](#)), realizada en 2020 -2021, en donde se indagó sobre el impacto Covid 19 en el ecosistema emprendedor.

El estudio concluye que Sellin es una empresa con innovación social que busca el triple impacto en la generación y desarrollo de negocios sostenibles, estableciendo estrategias de negocio que permiten vincular e impulsar a todas las partes interesadas y que comprende el desafío actual de consolidar una red de trabajo con socios estratégicos con impacto.

OBJETIVOS

El estudio de caso pretende conocer, comprender y analizar a la empresa Sellin de Uruguay como modelo de emprendimiento con innovación social.

En base al objetivo general establecido se definieron los específicos: 1. conocer el modelo de gestión de Sellin; 2. identificar y comprender las estrategias desarrolladas; 3. analizar los impactos en tanto emprendimiento con propósito; 4. identificar los desafíos de Sellin y establecer en base a estos, posibles líneas de trabajo del caso a nivel académico.

METODOLOGÍA

El diseño metodológico desarrollado está centrado en el estudio de caso, con carácter exploratorio y descriptivo por sus objetivos y un enfoque cualitativo por la información recogida en campo. La técnica utilizada fue la entrevista semi-estructurada y se aplicó a la directora de Sellin, la psicóloga Mariana Chilibroste. Asimismo, se consultaron fuentes de información secundaria, tales como revisión de literatura existente del caso y de notas de prensa. El trabajo de campo comenzó en diciembre de 2020 y se extendió hasta mayo de 2022.

Es pertinente aclarar que, el estudio de caso Sellin se constituye como investigación secundaria en la medida que surge a partir de una investigación realizada en Uruguay en 2020 y finalizada 2021, bajo la alianza Academia - Industria patrocinado por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación ([ANII](#)), en la que participaron las autoras del presente trabajo, con la finalidad de analizar cómo dieron respuesta las Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos (IPEs) en tiempos del Covid 19. En el marco de esta investigación se realizó la entrevista a la directora de Sellin y surgió la iniciativa de convertirlo en el presente estudio de caso.

DESARROLLO DEL CASO:

Ecosistema emprendedor uruguayo

A nivel internacional, de acuerdo con el [Global Entrepreneurship Index](#) (2022), Uruguay ocupa la posición 51 del ranking mundial 2018, siendo el 3er lugar en América Latina luego de Chile, Colombia, donde su principal soporte son el networking y la cultura emprendedora.

Según el estudio Ecosistemas de Emprendimiento Basados en Innovación en Iberoamérica realizada por Tedesco *et al.* (2020), que analiza los ecosistemas de emprendimiento basados en Innovación en Iberoamérica, donde se ven los roles, y valores que aportan los diferentes actores y como son sus dinámicas de interacción.

“En la Ciudad de Montevideo se ha podido encontrar la red más amplia de colaboraciones mapeadas en un ecosistema (751) utilizando la metodología de Social Network Mapping para el modelo TE-SER, así como el mayor índice de colaboración con un valor de 6,9, en comparación con los estudios hechos en todos los ecosistemas al momento” (pág 6).

La ciudad de Montevideo es reconocida como un ecosistema de emprendimiento basado en innovación referente en América Latina. Los motivos para colaborar son el desarrollo de proyectos en conjunto (31%) así como el intercambio de conocimientos y mejores prácticas (28%). A su vez, 53,6% de las colaboraciones son formales.

Además, existe el [Portal Uruguay Emprendedor](#), donde toda persona que quiera emprender o ya tenga un emprendimiento, puede ingresar y realizar un test de autodiagnóstico de su emprendimiento para conocer la etapa en la que se encuentra y así como acceder a las capacitaciones y herramientas que le sugieren. A través del Portal se pueden contactar con las IPEs quienes serán las entidades que los apoyen a conseguir los fondos de capital semilla.

Organizaciones con Innovación Social

Los cambios políticos, sociales y económicos de los últimos tiempos han dado surgimiento a empresas que desarrollan enfoques económicos y de negocio alternativos en busca de respuesta a los efectos negativos del sistema capitalista y a las fallas de los mercados. Estos nuevos enfoques proponen una mirada más humana y social (Chavez Ávila, Monzón Campos, 2018) orientada a generar el triple impacto (económico, social y medioambiental). Dentro de estos enfoques se encuentra la Economía del Bien Común impulsada por Felber (2008) quien promueve que la actividad económica tiene que estar al servicio de los intereses generales y el bien común y plantea reemplazar el afán de lucro y la competencia en los negocios por el bien común y la cooperación (Felber, 2012). En la misma línea, surgen modelos de negocios híbridos impulsados por la sostenibilidad, que buscan crear valor para los propietarios al mismo tiempo que para la sociedad, generando una sinergia entre ambas partes (Haigh y Hoffman, 2012). Se caracterizan además por construir relaciones beneficiosas con los stakeholders e influir en el mercado, (Stubbs, 2017), creando valor social y comercial, así como promoviendo soluciones sostenibles para los problemas sociales objeto de su propósito (Haigh, Kennedy y Walker, 2015). En este sentido, estas organizaciones son fuente de innovación social en tanto impulsan la creación de soluciones, así como gestionan las empresas, desarrollan el soporte legal, financiero y humano para salvaguardar

los objetivos sociales y económicos (Battilana y Lee, 2014). Las Empresas B, nucleadas en el Sistema B forman parte de estas organizaciones y tienen un objetivo en común: desarrollar “*una nueva “genética” económica que permita que los valores y la ética inspiren soluciones colectivas sin olvidar las necesidades particulares*” (Sistema B, 2022). La certificación B debe cumplir con la revisión de cuatro áreas: gobernanza, trabajadores, medioambiente y comunidad (Groppa y Sluga, 2015).

Se evidencia que Sellin es una empresa con propósito, impulsa la innovación social y, si bien no está certificada, reúne las características de estas organizaciones.

Los emprendedores

Mariana Chilbroste nació en Mercedes, capital de Soriano. Se mudó a Montevideo para finalizar sus estudios de Secundaria, estudió Psicología en la Universidad de la República y realizó un Posgrado de Psicología del Trabajo y las Organizaciones en la Universidad Católica del Uruguay. Actualmente, además de directora de Sellin, es consultora en Gestión Estratégica de Personas. Su anhelo por pensar en grande estuvo presente por un largo tiempo, pero no fue hasta nacer su segundo hijo que surgió la idea de un emprendimiento como Sellin. Su rol de madre la llevó a pensar cuál es el legado que le está dejando a sus hijos, expandiendo esta idea a lo que está aportando al mundo (Empresarios de Acá, 2019). Mariana tiene una visión dirigida hacia la sostenibilidad y la sustentabilidad. Apoya firmemente la equidad y cree que la contribución de las mujeres líderes es fundamental para generar un impacto positivo y sostenible (Malek, 2022).

Diego Fraga estudió Ingeniería Civil en la Universidad de la República y Diseño Industrial en el Centro de Diseño Industrial. Completó un Postgrado en Marketing Digital y Community Management en la IEBS Business School. Es fundador de DVL, empresa que brinda servicios de innovación y diseño de productos, y especialista en gestión y liderazgo en equipos de innovación (Buchelli, 2019). Antes de la fundación de Sellin, era profesor en la Universidad de la República y orientaba emprendimientos en distintas incubadoras. Fraga buscaba desarrollar un proyecto del estilo de Sellin. Una vez que Mariana ya había iniciado el mismo, un mentor de la incubadora Ithaka de la Universidad Católica del Uruguay le presentó a Diego para colaborar con el emprendimiento (Larronda, 2019).

Actualmente, la empresa continúa con Mariana al frente y se han incorporado a la dirección Virginia Suárez e, Ignacio Del. Virginia Suárez, Contadora Pública egresada de Udelar, MBA del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina, diplomada en finanzas de la ORT, consultora para Naciones Unidas, luego de una vasta trayectoria en la banca privada vinculada a la labor analítica, toma de decisiones con foco en finanzas y estrategia, decide hace cuatro años iniciar otro camino, poniendo “*los negocios a favor de otras cosas*”; entra en contacto con el Sistema B y

comprende que quiere orientarse hacia ese camino (Crónicas, 2022). Ignacio Del, Contador Público egresado de la Udelar, MBA de la IEEM, actualmente es gerente general de WTC Free Zone e integrante del Consejo Empresarial B, ha trabajado en el área de empresas multinacionales; trabaja vinculado a organizaciones del área de la educación y el emprendedurismo, presidiendo actualmente DESEM Jóvenes Emprendedores y tiene especial interés en el desarrollo de negocios con triple impacto (Crónicas, 2022).

La empresa

Sellin es una empresa uruguaya que se formaliza como emprendimiento social en 2016 y ofrece una plataforma para que micro y pequeños productores de Uruguay puedan vender y comunicar sus productos y servicios, tanto a nivel nacional como en el exterior. Se define como una empresa que busca el triple impacto y que a través de la innovación social busca crear oportunidades para micro y pequeños productores de Uruguay puedan crecer en su emprendimiento en forma sostenible en su lugar de origen sin necesidad de caer en el desarraigo territorial. Se fomenta la revalorización de su producción y de la compra con valor (Sellin, 2022).

Cuando Sellin se define como una empresa que busca el triple impacto significa que se enmarca en economías sostenibles, orientadas a desarrollar estrategias de negocios con impacto en lo económico, social y medioambiental. En su genética de negocio, está buscar oportunidades comerciales reales, articulando con organizaciones públicas y privadas a nivel nacional, con el fin de contribuir al desarrollo y sostenibilidad del productor en su territorio y brindar una solución al problema social del desarraigo territorial, rompiendo barreras territoriales y alcanzando la descentralización y desarrollo de su producción o emprendimiento. Se alinean en su propósito a contribuir con diferentes [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#) (ODS), aspecto que fortalece su abordaje de triple impacto.

Sellin es una empresa con propósito y como tal, es una organización híbrida, en tanto está impulsada por la sostenibilidad, busca alcanzar un triple impacto (económico, social y medioambiental) y crea valor bajo una estrategia unificada tanto para los propietarios de la empresa como para la sociedad (comunidad en la que opera). Como tal, tiene indicadores no solo de rentabilidad económica, sino de impacto social en donde se cuestionan qué aportan a la comunidad con la que se comprometieron. Surge como un emprendimiento con la finalidad de “*desarrollar una comunidad productiva y comercial que une puntos de manera distinta, conecta oportunidades de mercado con capacidades existentes desarrollando modelos de gestión diferentes a lo implementado hasta el momento*” (Chilibroste, 2019). Es fuente de innovación, centrándose en la innovación social, creando soluciones que den respuesta a la disminución de brechas en el sector de micro y pequeños productores de Uruguay.

Sus inicios

Sellin fue una respuesta para el gran geocentrismo que hay en Uruguay ya que Montevideo, su capital y área metropolitana son más del 56% de su población. El lema inicial de Sellin fue una mano comercial para “Exportar a Montevideo” (Malcuori, 2017).

Al principio corregían la palabra “exportar”, pero para el micro productor, comercializar en Montevideo, implicaba un esfuerzo y recursos que para su realidad era prácticamente una exportación o incluso más difícil que una exportación. Esto era debido a las barreras logísticas, limitaciones financieras, carencias de transporte, formalización de emprendimientos y la oferta de productos de calidad con un valor diferencial entregados en la capital en tiempo y forma, entre otros factores. Por tal motivo, buscaron que, al integrar una red de comercialización, se logre el desarrollo de una *“cabeza de productividad distinta”* (Malcuori, 2017) y se acorten esas limitaciones para que los micro y pequeños productores pudieran llegar a sus clientes.

A mediados de 2015, la Psicóloga Mariana Chilibroste y el diseñador industrial Diego Fraga comenzaron a desarrollar la idea de un sistema inclusivo. En 2016 se entrevistaron con más de 300 productores del interior del país y para vender se empezaron a contactar con posibles tiendas aliadas.

En abril de 2016 comenzó la comercialización a través de una herramienta online para vender y difundir sus productos. Según Mariana: *“Escuchamos a la gente en su lugar, con sus necesidades, sus historias y entendimos cuál era su problemática cuando te decían “tengo una mano bárbara para esto, me quiero dedicar, pero no puedo crecer, no tengo salida”. Esto se repite en todo el Uruguay y cuanto más el interior, peor, más dificultades”*. Diego menciona a su vez que *“las mujeres rurales trabajan en la casa, ayudan a sus maridos en las tareas del campo, pero no tienen otro lugar donde conseguir un trabajo de 8 horas”*. En esos primeros 6 meses recorrieron 17´400 Km y decenas de localidades, escuchando, preguntando y aprendiendo. Se contactaron con más de 40 productores y artesanos que finalmente se integraron a la plataforma y comenzaron su camino (Malcuori, 2017).

Mariana define a Sellin como *“una solución para cada contexto en donde existe una brecha de oportunidades, nosotros decimos que somos conectores de mundos, el mundo de las empresas, la compra, el consumo y el mundo de la micro producción”* (Chilibroste, 2020).

El modelo inicial busca que los productores se centren en el desarrollo del producto y la plataforma se encarga de brindar una solución comercial, así como alcanzar su posicionamiento, desarrollar estrategias de marketing, responder consultas de los clientes y gestionar la cobranza de la venta de productos desde el momento que se publica. En este modelo, Sellin no cobra una cuota fija para hacerlos parte de la plataforma, sino que solo obtiene un porcentaje por la venta efectiva del micro

productor. Actualmente, el productor se queda con el 65% de las ganancias y el 35% se divide entre el aliado comercial que efectúa la venta y Sellin.

Algunos testimonios de esa época:

- Lola Limón (marca de ropa y accesorios de bebe) *“No nos manejábamos bien con internet y Sellin cubre varias de las falencias justo en el momento que queríamos expandirnos”*.
- Grupo de mujeres rurales de Duraznos (son 13 mujeres dedicadas a los tejidos de lanas) *“El principal obstáculo del artesano rural es la comercialización”* (Malcuori, 2017)

Recursos

Los inicios fueron difíciles, según palabras de Mariana. Si bien ambos socios tenían una formación profesional, debieron conocer el ecosistema emprendedor, aprender a moverse en el mismo y conocer a qué fondos podían recurrir para impulsar el emprendimiento. En este sentido, se valora el soporte brindado por el [Centro Ithaka de Emprendimientos e Innovación](#) que actúa como la IPE en su acompañamiento, orientación y asesoramiento en los inicios del emprendimiento, así como de los organismos dadores de fondos [ANII](#) y la Agencia Nacional de Desarrollo ([ANDE](#)) que permiten consolidar y potenciar la idea brindando múltiples instrumentos de desarrollo (Chilibroste, 2020).

En 2017, Sellin obtiene el capital semilla de [ANDE](#), así como el premio “EmprendO 2017” del diario del Observador que constaba de una campaña gratuita de avisos en la edición impresa y en el sitio web (El Observador, 2017). Luego, en su segundo año de innovación, reciben el apoyo de ANII, permitiendo tejer un puente entre el primer y segundo apoyo para fortalecer el perfil innovador del emprendimiento (Chilibroste, 2020).

El crecimiento de Sellin fue posible, entre otros factores dentro del ecosistema emprendedor al soporte brindado por los organismos: *“Gracias a esos fondos, ANDE y ANII, pudimos acelerar el crecimiento, de otra forma hubiera sido muy difícil. Hoy podemos tangibilizar ese crecimiento en lo que somos”* (Chilibroste, 2020).

En 2018, ya iban recorriendo 30'000 Km a lo largo y ancho del país identificando y articulando con más de 100 organizaciones de apoyo y personas comprometidas en el desarrollo sostenible. En cada comunidad se buscó impulsar talleres de intercambio para identificar y comprender los desafíos que enfrentan, detectando necesidades de oportunidad de trabajo y desarrollo; con énfasis en aspectos transversales, pero respetando las particularidades de cada comunidad (El Observador, 2018).

¿Cómo lo hacen?

Lo hacen a través del trabajo en territorio, intercambiando con más de 500 emprendedores de los que un 82% son mujeres y más de la mitad son mujeres rurales. De esta forma detectaron que

emprender era la única alternativa de generar ingresos y que los desafíos que deben enfrentarse son el acceso a la materia prima, el manejo tecnológico, el valor diferencial de sus productos y la falta de oportunidades comerciales.

Se vincularon a organizaciones como: [ANDE](#), [Socialab Sistema B](#), [FIIS](#) (El Observador, 2018).

La empresa cuenta con tres líneas de negocios orientadas al fortalecimiento de micro y pequeños productores: venta de productos a cliente final, desarrollo y fabricación para terceras marcas y consultorías e intervenciones territoriales con el fin de desarrollar capacidades (Sellin, 2022).

Sellin articula y conecta a través de su plataforma la producción de micro y pequeños productores con clientes/empresas que buscan desarrollar nuevos productos con impacto. Asimismo, genera un catálogo con la oferta de valor desarrollada por todos los micro y pequeños productores que integran la red y lo pone a disposición de clientes/empresas. Por otro lado, comunica y difunde, convirtiéndose en la vidriera de la comunidad de productores hacia Uruguay y el exterior.

La evolución de Sellin desde sus inicios ha marcado un desarrollo continuo en la innovación social y sus proyectos dan cuenta de esto. Es así como en la actualidad mantienen y fortalecen la acción en territorio, acercándose al lugar de producción de los emprendimientos, conociendo de cerca la realidad en la que se desarrollan e identificando in situ sus competencias, así como los soportes necesarios para su fortalecimiento.

Por otro lado, Sellin trabaja en el desarrollo de capacidades productivas y comerciales, como por ejemplo es el caso de las tejedoras rurales de Zona Este, unidas por la cadena ovina de producción y en donde se fomenta el desarrollo económico y social a partir de la lana (Sellin, 2022). También se orienta a incentivar el desarrollo productivo trabajando de la mano de los micro y pequeños productores en el desarrollo de diseño sostenible y producción con impacto positivo en su comunidad. Finalmente, de la mano de los proyectos anteriores, Sellin procura la innovación comercial, consolidando la hibridación del negocio, donde se gestiona los procesos y se procura la rentabilidad del negocio.

Hoy la empresa en números recorrió 80'000 Km, visitó la totalidad de los departamentos del Uruguay (19), en su plataforma cuenta con 400 micro y pequeños productores y 110 emprendimientos.

Los pilares en que se basa Sellin son las compra con valor, el comercio justo, la dignificación del trabajo y el desarrollo de las personas involucradas. Se convirtieron así “*en un hub que nuclea un motón de capacidades y generamos oportunidades de trabajo que generan oportunidades*” como indicó Mariana (UCU, 2018).

Internacionalización

Un momento clave en el desarrollo de Sellin fue alcanzar la internacionalización de la empresa en corto tiempo. Entre 2018 y 2019 logran salir al mercado exterior habiendo consolidado la profesionalización de procesos y el desarrollo de alianzas. Uruguay les permitió por su tamaño país *“poder validar, desarrollar, implementar y crecer”* (Chilibroste, 2020), soporte fundamental para luego salir al mercado internacional. Desde sus inicios este objetivo estaba en el propósito de los directores: *“sabíamos y queríamos generar las alianzas a nivel internacional para el desarrollo del modelo de negocio...los puentes están tendidos, ahora hay que terminar de completarlo”* (Chilibroste, 2020). Actualmente, Sellin está en Argentina y hay una mirada hacia Colombia y México.

La internacionalización se concreta a través de dos estrategias. Por un lado, se internaliza el modelo de negocio Sellin, en tanto modelo de desarrollo productivo de descentralización, transmitir el Know How y generar alianzas con organizaciones y actores locales. Por otro lado, se internaliza el producto, con una conceptualización diferente, de comercio justo y desarrollo sostenible. Con respecto al modelo de negocio, hay que tener en cuenta que implica brindar un abanico de soluciones dentro de su modelo, por ejemplo, materia prima, diseño, financiación, capacitación, entre otras soluciones, con una mirada de *“marca paraguas donde cada unidad en si misma funciona y articula”* (Chilibroste, 2020). En esta línea de trabajo, recientemente Sellin ha realizado una alianza con la Intendencia de Paysandú, en el marco del Proyecto Alma del Pueblo con el objetivo de impulsar la marca “Querencia” con la edición Tierra Heroica, donde se vinculan con artesanos de Paysandú con productos de calidad y diseño, emprendedores que hasta el momento han fracasado en el desarrollo su cadena de comercialización y que a través de Sellin buscan alcanzar la descentralización territorial, así como una mejor performance en la gestión del emprendimiento (Intendencia de Paysandú, 2022).

Estrategias en Pandemia Covid 19

Dado el impacto de la pandemia por Covid 19 en todos los sectores de la economía en el mundo, se entiende pertinente incluir en la presentación del caso cuál fue el impacto en Sellin y cuáles fueron las estrategias desarrolladas para enfrentar las consecuencias. Según su directora, el sector de micro y pequeños productores se vio fuertemente afectado, en especial al inicio, en marzo y abril de 2020 cuando en Uruguay se establece el confinamiento de la población, que, si bien no fue en forma obligatoria, se respetó ampliamente y produjo una paralización casi total de los sectores productivos. En este escenario, el propósito de Sellin cobró mayor sentido, en la medida que buscaron acercar oportunidades donde no se estaba llegando. Se desarrollaron estrategias en el corto plazo que permitieron mantener activo el sector, *“fuimos ágiles en pensar soluciones que podíamos ofrecer tanto a las empresas, que son nuestros principales clientes, como a los clientes*

finales” (Chilibroste, 2020). La empresa demostró tener agilidad estratégica y rápidamente pudieron responder a la crisis por Covid 19. La implementación de las estrategias permitió afianzar el vínculo, fortalecer la percepción de los clientes como socios estratégicos del negocio para el impacto, vinculando la acción con su razón de ser. En tal sentido, “la crisis fue una gran oportunidad para crecer y para vender, llegando a multiplicar la facturación e impactar en muchas más realidades” (Chilibroste, 2020). Una de las estrategias estuvo dirigida a los clientes empresas, motivando a que la inversión que antes hacían en una fiesta de fin de año o en ocasiones especiales la volcaran en regalar a sus clientes y empleados. Así generaron campañas y desarrollaron acciones a través de Sellin quien acercaba el regalo de la empresa a sus destinatarios, convirtiéndose así en un socio para ese cliente empresa. “Nuestro propósito se puso más en juego durante la pandemia y nos convertimos en articuladores para las empresas y para los emprendedores” (Chilibroste, 2020). Las acciones que más se destacaron en este período fueron: 1. ingresar en las cadenas de abastecimiento con los tapabocas, esto lo hicieron a partir de la detección de la demanda del mercado, “nos sentamos con las empresas, nuestros clientes, a pensar juntos donde estaban las oportunidades de consumo y ahí largamos los tapabocas” (Chilibroste, 2020); 2. se lanzó una tienda de e-commerce a la que denominaron “Codo a Codo”, en donde se generó la posibilidad de rotar el stock que los emprendedores tenían parado y con fecha de caducidad y se comercializaron cajas sorpresas gourmet, los clientes finales elegían y compraban para enviar a miembros de la familia con los cuales no podían tener contacto por la pandemia, representando con el gesto del regalo el abrazo que no podían dar. También se lanzó “Sellin Familia”, acción dirigida a clientes finales y a empleados de las empresas para consumo de productos de alta rotación en presentaciones familiares y que no sean productos gourmet; 3. se generaron inversiones privadas para capital de trabajo, por ejemplo “el abastecer el capital de trabajo para los empleadores, si bien no somos una actividad financiera, bajamos los costos de materia prima, los hacemos más competitivos y nos aseguramos que estén en tiempo, forma y volumen” (Chilibroste, 2020); 4. se lanzó una plataforma de capacitación en aspectos de producción y comercialización y hay proyección de crear una escuela de oficios para generar y compartir conocimientos.

Impactos

En función de su propósito, Sellin es una empresa privada que tiene como objetivo ir más allá de un resultado comercial centrado en la rentabilidad del negocio. Como emprendimiento social sus metas están orientadas a generar un impacto positivo en la comunidad en la que actúan, con foco en micro y pequeños productores de Uruguay, comprendiendo especialmente la dimensión social. El principal impacto en esta comunidad es la generación trabajo descentralizado y el desarrollo de la producción en territorio, convirtiéndose en un pilar fundamental de la economía y la sociedad.

Sellin conecta a los micro productores con clientes que de otra forma sería imposible que lleguen; articula la gestión entre los distintos actores, potenciando las redes existentes en territorio de forma tal que puedan sostener sus emprendimientos a largo plazo. Para los micro y pequeños productores poder desarrollar su producción en territorio, trabajando en una comunidad comercial colaborativa, acceder a clientes que no alcanzarían de otra forma, capacitarse y desarrollar habilidades e incluso alcanzar ventas en el exterior, desde su territorio y con su familia, es sin duda un impacto muy positivo. Asimismo, Sellin financia el micro desarrollo y ha tenido acciones como la eliminación del “*impuesto a la micro producción*” permitiendo llegar al mercado con precios competitivos (Chilibroste, 2019).

Por otro lado, la gestión de Sellin tiene impacto en las empresas y en los consumidores. En las empresas en la medida que es un puente entre estas y los micro y pequeños productores (proveedores); Sellin tiene un mapeo en territorio que le permite tener identificados a los productores, capacitarlos y gestionarlos. Así las empresas acceden a la fabricación de productos de alta calidad, con precios competitivos y además generan un impacto positivo en las economías de las comunidades de la red. De esta forma, Sellin garantiza un ganar – ganar para todas las partes integrando y gestionando la red de innovación social a través de la gestión productiva, el control de calidad y el tiempo de entrega. Asimismo, el cliente final, recibe el resultado de este impacto mediante el acceso a un producto de alta calidad, de producción artesanal y nacional, con precios competitivos, favoreciendo así el consumo responsable.

Por último, genera impactos económicos a partir de la comercialización que se pone en juego en las diferentes líneas de trabajo, estableciendo la rentabilidad del negocio para los distintos actores involucrados. Este resultado económico permite sostener el modelo de negocio e impulsa a la comunidad Sellin a desarrollar nuevos desafíos. De esta forma, según M. Chilibroste, se alcanza el triple impacto, vinculado con un ciclo de sostenibilidad desarrollado a partir de un diseño circular (Crónicas, 2022). En tal sentido, el modelo de negocio de Sellin se representa en un círculo virtuoso conformado por: 1. desarrollo de capacidades y productos diferenciales, a través de las alianzas con micro y pequeños productores en territorio, constituyendo la incubación de productos y el desarrollo de marcas (Querencia, Dínamo); 2. el vínculo con las empresas y el desarrollo de la cadena de valor con impacto (canales B2B); 3. Sellin, quien conecta, vincula y desarrolla la actividad entre ambos.

Según Virginia Suárez (Crónicas, 2022), anclados en su propósito de generar oportunidades, operan con indicadores y variables comunes a las empresas netamente comerciales (margen bruto, precios de venta, eficiencia operativa y logística), pero además de éstos, incorporan indicadores de impacto en lo social. La profesionalización del modelo de negocios ha permitido establecer la medición de

impacto por medio de la determinación de indicadores de gestión en la dimensión económica, social y medioambiental. Esta medición permite optimizar los costos, tener un seguimiento cercano de los resultados y establecer mejoras constantes para alcanzar la sostenibilidad de la propuesta a largo plazo. *“Trabajar en forma integral, midiendo, mejorando, nos ha permitido consolidar y luego escalar en el emprendimiento”* (Chilibroste, 2019)

Desafíos actuales y futuros

Como se definió anteriormente, Sellin se ha consolidado como una empresa que apunta a la sostenibilidad y en tal sentido, busca alcanzar el impacto económico, social y medioambiental, pero sobre todo en lo social. Para poder lograrlo se ha evolucionado en la profesionalización de la gestión, así como en el desarrollo de innovación tanto en el diseño de productos, en aspectos organizacionales y en lo social. Con esa perspectiva es esencial su posicionamiento como articuladores de una red colaborativa de trabajo entre los micro y pequeños productores y las empresas aliadas. Se propone como desafíos constantes mejorar la gestión, optimizar los procesos y los productos, validar los mercados internacionales para poder introducirse con éxito, identificar dónde generar valor y dónde hay oportunidades, así como reconocer la necesidad de aliados, identificarlos y conectarlos.

Otro desafío importante en la actualidad es procurar la mejora en la generación de la cadena de sostenibilidad conectando a estos dos socios claves, los emprendedores nacionales (micro y pequeños productores, proveedores fabricantes) y las empresas socias, de manera tal que generen en su relación un impacto social. Según Ignacio Del (Crónicas, 2022), el proyecto principal de Sellin para este año es tener socios para el impacto, *“ya hay más de veinte empresas con la que hemos tenido la primera instancia para ser socios estratégicos del impacto”*, el objetivo es detectar oportunidades y definir acciones concretas para optimizar la cadena logística de compra de productos, así como el modelo de negocio con impacto.

¿Cómo lograr este objetivo? Es fundamental que todos los actores de la cadena de valor estén alineados en su propósito con una orientación definida hacia la sostenibilidad, de forma tal de generar una sinergia en el logro de los objetivos. Esto no es sencillo de lograr, la competitividad de las empresas, tanto en su propuesta de valor como en costos y precios, son un factor relevante que muchas veces condiciona a la hora de seleccionar los socios estratégicos de la cadena. Es importante que exista una afinidad en la cultura organizacional de las empresas socias, todas deben estar orientadas en la búsqueda de un triple impacto.

Este desafío posiciona a Sellin como empresa de innovación social, pero también precursora del desarrollo de innovación abierta en tanto la creación de valor a través de I + D se transforma en entradas y salidas de conocimientos como parte de la estrategia de las empresas. Hay una creación

de valor compartido entre las partes involucradas y los procesos desarrollados buscan y transfieren conocimientos externos a sus propias actividades de innovación. Por este motivo, es fundamental la alineación de la cultura organizacional de los actores de la red y la existencia de límites organizacionales más permeables que permitan combinaciones de recursos más allá de los recursos de un actor individual y donde no existe el monopolio del conocimiento (Chesbrough, Lettl y Ritter, 2018). La transferencia de valor se fortalece mediante lazos de confianza dentro de la red de valor (Ruoslahti, 2018). A decir de M. Chilibroste (2019), “se crea un círculo virtuoso y de retroalimentación”.

Por último, se considera pertinente cerrar con el *claim* de Sellin 2022, compartido por M. Chilibroste (Crónicas, 2022):

“Nuestro claim para este año es “somos porque vos sos”, resume nuestro concepto de desarrollo, en la medida que cada uno llega a su máximo de desarrollo nos desarrollamos los demás y ese espíritu que empieza por casa lo hace posible un buen equipo, entendiendo que cada uno tiene un rol, pero que todos estamos para el otro.”

CONCLUSIONES

El estudio de caso Sellin permite concluir que es un emprendimiento uruguayo exitoso, con innovación social, que busca el triple impacto mediante la generación de oportunidades para que micro y pequeños productores de Uruguay puedan crecer en su emprendimiento en forma sostenible en su lugar de origen sin necesidad de caer en el desarraigo territorial. En su evolución desde 2016 han desarrollado diferentes líneas de trabajo que le han permitido posicionarse como marca paraguas, afianzándose a nivel nacional y desarrollando el recorrido de la internacionalización. En el marco de empresa con propósito que se orienta al desarrollo de negocios sustentables, la profesionalización de su modelo de gestión impulsó la implementación de estrategias en pandemia que llevaron a Sellin a alcanzar un crecimiento significativo en ventas, así como fortalecer el vínculo con su comunidad de actores.

Sus desafíos actuales están orientados a mejorar la gestión, optimizar los procesos y los productos, el validar los mercados internacionales para poder introducirse con éxito, identificar dónde generar valor y dónde hay oportunidades, así como reconocer la necesidad de aliados, identificarlos y conectarlos. Se identifica como su principal proyecto en la actualidad, el generar y sostener una cadena de valor integrada por socios estratégicos con impacto, alineados en la búsqueda de negocios sostenibles.

Por último, se plantean notas pedagógicas en el Anexo I organizadas por áreas temáticas (design thinking, estrategia y management, innovación social, sostenibilidad e internacionalización), que

pretenden orientar al docente en la formulación de preguntas claves para los estudiantes, estableciendo una guía sugerida de respuestas y referencias de apoyo.

Bibliografía

- Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizations: Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397 - 441.
- Buchelli, R. (2019). *Diego Fraga*. Obtenido de Creative Mornings: <https://creativemornings.com/talks/diego-fraga-conectar-y-construir>
- Chavez Ávila, R., Monzón Campos, L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 5-10.
- Chesbrough, H., Lettl, C. y Ritter, T. (2018). Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Development & Management Association*, 35(6), 930-938.
- Chilibroste, M. (2019). *Sellin Uruguay*: Conferencia en Universidad Católica del Uruguay.
- Chilibroste, M. (2020). *Sellin*. (Correa, P., Entrevistador)
- Crónicas (2022). *Sellin desarrolla oportunidades para que micro y pequeños productores vivan de su trabajo*: <https://www.cronicas.com.uy/empresas-negocios/sellin-desarrolla-oportunidades-para-que-micro-y-pequenos-productores-vivan-de-su-trabajo/>
- El Observador (2017). Los más votados del Premio EmprendO 2017. *Economía y Empresa*. <https://www.elobservador.com.uy/nota/los-mas-votados-del-premio-emprendo-2017-20171251340>
- El Observador. (2018). Conocer y conectar son las claves. *Emprendedores*. <https://www.elobservador.com.uy/nota/conocer-y-conectar-son-las-claves-para-emprender-con-sentido-2018713500>
- Empresarios de Acá. (2019). *Los microproductores y los desafíos en el mercado interno*. Obtenido de Empresarios de Acá: <http://empresariosdeaca.com.uy/los-numeros-de-la-ultima-zafra-agricola-los-microproductores-y-los-desafios-en-el-mercado-interno/>
- Felber, C. (2008). *New values for our economy. An Alternative to capitalism and communism*. Vienne: Deuticke.
- Felber, C. (2012). *La Economía del Bien Común*. Barcelona, España: Deusto.
- García Navarro, V., & Granda Revilla, G. (2020). La Incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como Factor de Competitividad Empresarial. *ICE*.
- Groppa, O. y Sluga, Ma.L. (2015). Empresas y Bien Común: Caracterización de las empresas de Economía de Comunión y empresas B en Argentina. *Revista Cultura Económica*(89), 8-24.

- Haigh, N. y Hoffman, A. (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41(2), 126-134.
- Haigh, N., Kennedy, E. y Walker, J. (2015). Hybrid Organizations as Shape-Shifters. *California Management Review*, 57(3), 59-83.
- Intendencia de Paysandú. (2022). *Paysandú Tierra Heroica*.
<https://www.paysandu.gub.uy/?s=Sellin>
- Larronda, A. (2019). *Sellin, una plataforma "generadora de oportunidades" para 400 microproductores*.
<https://www.elpais.com.uy/el-empresario/sellin-plataforma-generadora-oportunidades-microproductores.html>
- Lee, M., et al. (2012). En busca del ideal híbrido. *Revista de Innovación Social*, 10(3), 51-55.
- Malcuori, G. (2017). Una mano comercial para "exportar a Montevideo". *El Observador*.
<https://www.elobservador.com.uy/nota/una-mano-comercial-para-exportar-a-montevideo-2017830500>
- Malek, M. (2022). *Mariana Chilibroste: "Hay gran inequidad en las oportunidades"*. Obtenido de El País: <https://www.elpais.com.uy/eme/mujeres/mariana-chilibroste-hay-inequidad-oportunidades.html>
- Ruuslahti, H. (2018). Co-creation of Knowledge for Innovation Requires Multi-Stakeholder Public Relations: Strategic Opportunities, Innovation and Critical Challenges. *Emerald Publishing Limited*.
- Sanchis, J.R., Campos, V., Ejarque, A. (2021). El modelo organizativo de la Economía del Bien Común y su comparación con otros en-foques de la sostenibilidad". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 101, 143-163.
- Sellin. (2022). *Sellin*: <https://sellin.uy/que-hacemos/>
- Sellin. (2022). *Innovación Comercial*.: <https://sellin.uy/categoria/proyectos/innovacion-comercial/>
- Sistema B. (2022). *Sistema B*: <https://www.sistemab.org/>
- Sistema B. (2022). *Sistema B*: <https://sistemab.org/movimiento-global/>
- Stubbs, W. (2017). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, 299-312.
- Tedesco, M. S., Serrano, T., Sánchez, V., Ramos, F. & Hoeffcker, E (2020). *Ecosistemas de Emprendimiento Basados en Innovación en Iberoamérica. Resumen ejecutivo Ciudad de Montevideo*. Cambridge: MIT D-Lab.
- UCU. (2018). *Universidad Católica del Uruguay*. Obtenido de <https://ucu.edu.uy/es/crear-oportunidades-para-microproductores>
- Xuemei Xie, Y. H.-N. (2022). *Digital platforms and SMEs' business model innovation: Exploring the mediating mechanisms of capability reconfiguration*. ELSEVIER.

ANEXO I- NOTA PEDAGÓGICA

Resumen del Caso: Sellin es una plataforma que nuclea a micro y pequeños productores de todo el país con el objetivo de difundir y comercializar sus productos a nivel nacional e internacional. Su propósito está centrado en brindarles oportunidades de crecimiento sostenible evitando el desarraigo territorial y generando un triple impacto. El estudio de caso permite comprender que Sellin es un emprendimiento con innovación social exitoso, que ha logrado crecer y escalar en forma sostenible y que se plantea la profesionalización continua de su modelo de negocio, integrando el desafío de consolidar la cadena de sostenibilidad conectando a los socios claves como socios para el impacto.

Asignaturas a las que aplica y públicos a los que se aconseja su uso: Design Thinking, Innovación social, Negocios inclusivos, Emprendedurismo, Emprendedurismo Social, Management, Estrategia de Internacionalización. El público objetivo comprende los docentes y estudiantes universitarios.

Objetivos de aprendizaje: Al finalizar el estudio del caso, el estudiante podrá identificar cuáles fueron las problemáticas planteadas, conocer soluciones innovadoras en el marco de negocios sostenibles, así como comprender el funcionamiento del modelo de negocio del emprendimiento, sus debilidades y sus oportunidades de mejora.

Las competencias involucradas en la comprensión y resolución de este caso son: creatividad e innovación (demostrar la habilidad para generar y transmitir nuevas ideas o generar soluciones novedosas y/o no disponibles en el mercado a problemas o situaciones detectadas), trabajo en equipo (desarrollar la capacidad de trabajar con otros en pos de un objetivo común), mentalidad emprendedora (demostrar la capacidad de ver oportunidades donde otros ven problemas, naturalizar el fracaso y convertirlo en un paso más del proceso de aprendizaje continuo, demostrando resiliencia y proactividad), sensibilidad con la comunidad (demostrar la empatía con la realidad de su comunidad y del mundo, teniendo en cuenta la sustentabilidad y el impacto social).

Recomendaciones sobre cómo utilizar el caso en clase: Preguntas para estudiantes, notas para el docente y plan de pizarrón.

Design Thinking y Emprendedurismo

Pregunta 1. ¿En qué aspectos se maneja la metodología de *Design Thinking* en las distintas etapas de la empresa?

Nota para el docente: Dada la importancia del *Design Thinking* en el desarrollo de la innovación social, el estudiante puede identificar la aplicación por la empresa en el proceso iterativo del *design thinking* y qué como potenció el acercamiento de Sellin a los pequeños productores, qué herramientas usó para llegar a ellos (talleres, capacitaciones, entrevistas, en la búsqueda de empatizar y desarrollar su propio modelo de negocios).

Se puede pedir a los estudiantes un *road map* de su emprendimiento y realizar el diagrama de *design thinking* en el pizarrón como se muestra a continuación (Figura 1).

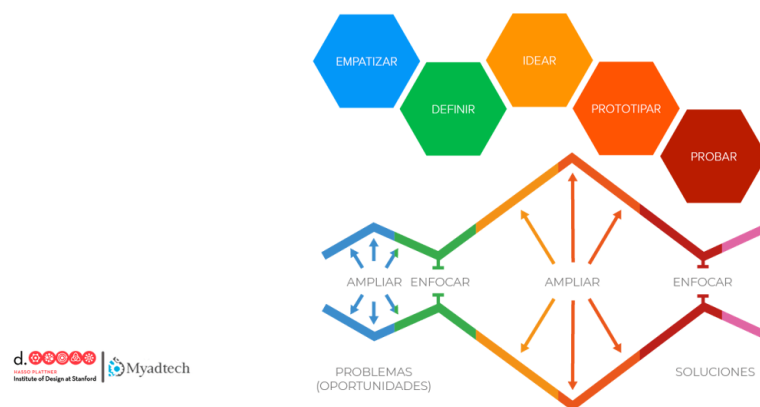


Figura 1 Guía del proceso creativo
Fuente: Hasso Plattner. Instituto of Designa at Stanford University.

Lecturas sugeridas:

- Awan, U., & Sroufe, R. (2022). Sustainability in the Circular Economy: Insights and Dynamics of Designing Circular Business Models. *Applied Sciences*, 12(3), 1521.
- El Observador. (2018). Conocer y conectar son las claves. Emprendedores. Obtenido de <https://www.elobservador.com.uy/nota/conocer-y-conectar-son-las-claves-para-emprender-con-sentido-2018713500>
- Sultan, R., & Qaed, F. (2020). Service Design Thinking and Social Innovation Sustainability. In *2020 Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs* (51154) (pp. 1-5). IEEE. https://web.archive.org/web/20210429182045id_/https://ieeexplore.ieee.org/ielx7/9319887/9319928/09319998.pdf

Estrategia y Management

Pregunta 2. ¿Qué fortalezas y limitaciones identifica en el caso para que el emprendimiento haya podido escalar y alcanzar su desarrollo actual?

Nota para el docente: Solicite a los estudiantes una evaluación de los factores internos que influyen en la toma de decisiones de Sellin.

Los estudiantes pueden analizar cómo la plataforma Sellin le permitió a los microemprendedores innovar en su modelo de negocios y desarrollar su digitalización al adoptar la plataforma digital de Sellin para su e-commerce. En la discusión, pueden aparecer varias fortalezas y debilidades, se recomienda enfatizar en las siguientes.

Una de las fortalezas que debe destacarse fue la capacidad de empatizar y entender la cultura en cada uno de los territorios que trabajaba. Otra, es la conformación del equipo directivo al inicio y luego que se va Fraga, la expertise y capital social de los nuevos directivos. También los premios que han recibido internacionalmente reconociéndola como una de las plataformas sociales en funcionamiento que han logrado sus objetivos.

Una limitación importante es el tiempo que se necesita para generar relaciones de confianza con los participantes de la cadena, otra fue el poder acceder a financiamiento para los microemprendedores.

En los casos de los productos comercializados por Sellin para B2B con empresas socias, el esfuerzo que tiene que desarrollar para lograr el cambio de la cultura organizacional e integrarse a su cadena de valor.

Lecturas sugeridas:

- Xie, X., Han, Y., Anderson, A., & Ribeiro-Navarrete, S. (2022). Digital platforms and SMEs' business model innovation: Exploring the mediating mechanisms of capability reconfiguration. *International Journal of Information Management*, 65.
- Galabova, B. (2019). Application of the SWOT-analysis in project management in business organizations. *Science & Research*.

Pregunta 3. ¿Qué estrategias implementó Sellin durante la pandemia por Covid 19?

Nota para el docente: Ante la crisis del Covid-19, los sectores se han visto afectados de forma diferente, los estudiantes deben identificar para Sellin y para los microproductores cuáles podrían haber sido afectados por la cuarentena de acuerdo al sector al que pertenecen, según el esquema de Good Rebels (2020) presentado a continuación (Figura 2).



Figura 2 Impacto de la cuarentena por sector
Fuente: [Good Rebels](#) (2020, pág. 21)

Otra herramienta recomendada para evaluar los daños por la crisis, es utilizar el [Cuadrante estratégico](#) de Leiva y Guillen (2020) para Sellin y sus clientes (Figura 3).

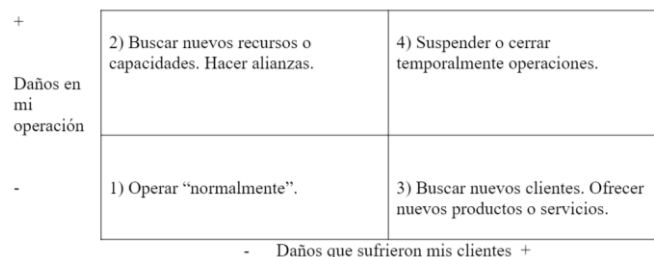


Figura 3 Cuadrante de análisis estratégico para daños por la crisis (horizonte 3 meses)
Fuente: [Cuadrante estratégico](#) (2020, pág. 1)

Lecturas sugeridas:

- Good Rebels. (s.f.). Good Rebels. (2020). RE-Launch: Hoja de ruta para áreas de marketing y comunicación. Obtenido de https://covid-19.goodrebels.com/wp-content/uploads/2020/05/Re-Launch_Covid-19_Hoja-de-ruta-para-CMOs.pdf
- Leiva, J. C., & Guillén, E. (2020). Cuadrante de Análisis Estratégico para Daños por la Crisis (Versión 2.0). doi:10.13140/RG.2.2.31665.33126

Innovación social

Pregunta 4. ¿Cuáles son las características fundamentales que identifican a Sellin como un emprendimiento con innovación social?

Nota para el docente: Desde su fundación, busca la innovación social trabajando de forma creativa con los pequeños productores del interior del país. Siendo todavía más relevante por el impacto del Covid 19 debido a los efectos físicos, emocionales y financieros que tuvieron que enfrentar. Dentro de las oportunidades del emprendedurismo social, pida a sus estudiantes identificar un mapa de oportunidades y trabajarlo en el pizarrón según el siguiente esquema (Figura 4).

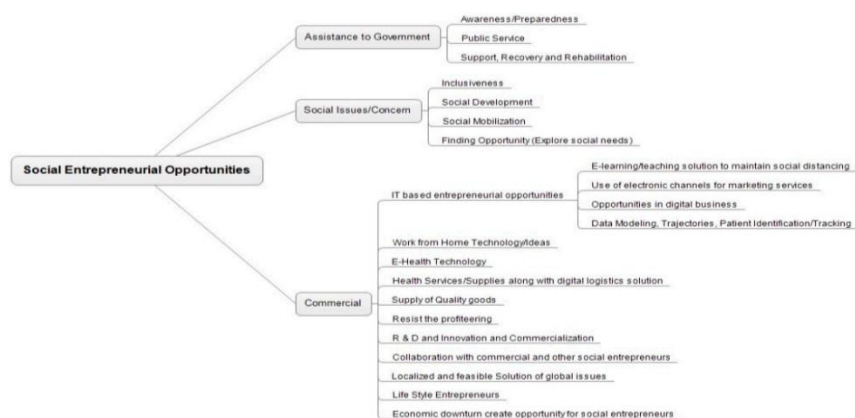


Figura 4 Mapa Temático de Oportunidades Sociales Empresariales
Fuente: Kamran et al (2022)

También se sugiere como trabajo, tanto dentro del tema de innovación social como en management, que los estudiantes representen, mediante una dinámica de pizarrón, el círculo virtuoso de Sellin, como se muestra en la figura 5:

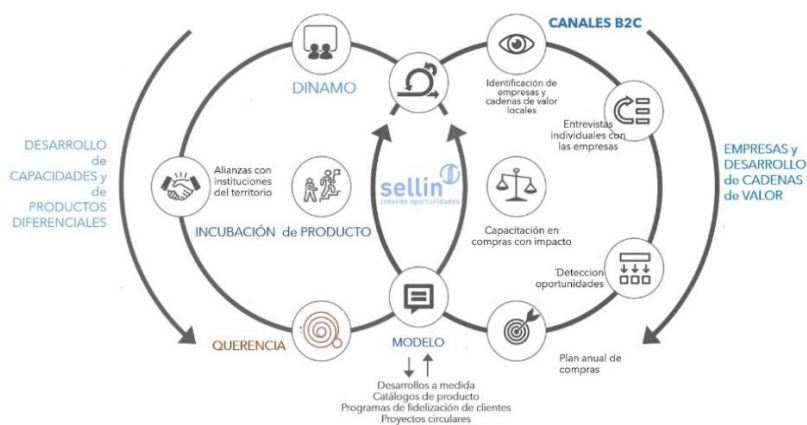


Figura 5 Círculo Virtuoso Sellin
Fuente: Sellin (2022)

Lecturas sugeridas:

- Kamran, S. M., Khaskhely, M. K., Nassani, A. A., Haffar, M., & Abro, M. M. Q. (2022). Social Entrepreneurship Opportunities via Distant Socialization and Social Value Creation. *Sustainability*, 14(6), 3170.

Sostenibilidad

Pregunta 5. ¿Cuáles son los principales impactos de la gestión de Sellin?

Nota para el docente: Sellin se define como empresa con propósito y, como tal, busca el triple impacto (económico, social y ambiental). Los estudiantes deben identificar y analizar los impactos para cada stakeholders. Se sugiere que se tome para el análisis el modelo de Empresas B (B Corp), implementado a través del Sistema B (Sistema B, 2022) y trabajar las dimensiones con una dinámica de pizarrón como se muestra en la figura 5:



Figura 5 Dimensiones de la evaluación de impacto B

Fuente: (Sistema B, 2022)

Lecturas sugeridas:

- Deloitte & Sistema B (2020). Índice de triple impacto: Mejores empresas, mejoran el país. Reporte 2019.
- Garima Sharma, Alim J. Beveridge, Nardia Haigh (2018). A configural framework of practice change for B corporations. *Journal of Business Venturing*, Volume 33, Issue 2, Pages 207-224, ISSN 0883-9026, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.008>.

Pregunta 6. ¿Cuáles son los principales desafíos vinculados con el desarrollo sostenible que se propone Sellin?

Nota para el docente: Sellin se define como un agente de cambio. Los estudiantes deben analizar cómo incorporaron los [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#) (ODS) en su estrategia de negocios y el impacto que tiene sobre su competitividad empresarial. Ellos son: 1. fin de la pobreza; 8. trabajo decente y crecimiento económico; 10. reducción de las desigualdades; 11. ciudades y comunidades sostenibles y 12. producción y consumo responsable.

Los estudiantes, trabajando en equipo, pueden ver el impacto que tiene la sostenibilidad en sus países. En el informe Foroética del Índice de Competitividad, Uruguay aparece como país virtuoso y puede analizar la situación del ranking en su país.

También se puede solicitar que los estudiantes realicen una actividad interactiva descargando la app “[ODS en Acción](#)” y determinando en qué ODS está trabajando Sellin en una dinámica de pizarrón e identifiquen acciones que pudieran incorporar a Sellin.

Lecturas sugeridas:

- Sellin. (2022). *Innovación Comercial*. Obtenido de Sellin: <https://sellin.uy/categoria/proyectos/innovacion-comercial/>
- Navarro, V. G., & Revilla, G. G. (2020). La incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como factor de competitividad empresarial. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 912, 75-86. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/4664863#page=77>
- Objetivos de Desarrollo Sostenibles. Aplicación: “ODS en Acción”. <https://sdgsinaction.com/es.html>

Internacionalización

Pregunta 7. ¿Cuáles son las líneas estratégicas desarrolladas por Sellin en su proceso de internacionalización?

Nota para el docente: El internacionalizarse presenta desafíos al modelo de negocios de las empresas, los estudiantes pueden tratar de identificar para Sellin, según el modelo de Reim et al (2020), la relación entre los desafíos y la digitalización y cómo el modelo de negocios logra la creación, captura y entrega de valor para las pymes, según el esquema de la Figura 6.

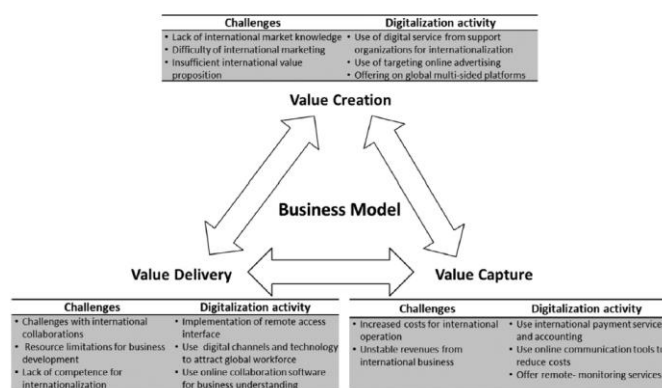


Fig. 2. Framework to match business model challenges and digitalization activities in SME internationalization.

Figura 6 Desafíos del Modelo de Negocios y de la Digitalización en la Internacionalización de las Pymes

Fuente: Reim, et al. 2022

Lecturas sugeridas:

- Reim, W., Yli-Viitala, P., Arrasvuori, J., & Parida, V. (2022). Tackling business model challenges in SME internationalization through digitalization. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100199. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X22000397>
- Virglerová, Z., Kramoliš, J., & Capolupo, N. (2022). The impact of social media use on the internationalisation of SMEs. *Economics and Sociology*, 15(1), 268-283. <https://doi:10.14254/2071-789X.2022/15-1/17>
- <https://instagram.com/sellin.uruguay?igshid=YmMyMTA2M2Y=>