

Department of Governance and Technology for Sustainability (CSTM)

Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences

University of Twente

P.O. Box 217, 7500AE Enschede

The Netherlands

Contextualization of the PC3:

Case Study in Puebla, Mexico

Nadiezdha Martha Patricia Crespo Rosas

S1192639

A thesis presented in fulfilment the requirements in International Business Administration for
the degree of Bachelor in Science

Supervision committee:

Dr. Laura Franco (senior lecturer and researcher at CSTM)

Dr. Juan Jauregui (professor assistant at CTW)

*Dr. Louise Greathouse (professor at “Benemérita Universidad
Autónoma de Puebla”)*

Enschede, August 2013

Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page. To copy otherwise, or republish, to post on servers or to redistribute to lists, requires prior specific permission and/or a fee.

IBA Bachelor Thesis Colloquium, August 15, 2014, Enschede, The Netherlands.

Copyright 2014, University of Twente, Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences.

“Everybody has something to teach and something to learn”

Nicole Swedlow

ACKNOWLEDGEMENTS

After seven long years full of fascinating adventures in diverse places, with different people, my time as a bachelor student has come to an end. Therefore, I would fancy to give credit the people that at this point in time have contributed enormously in my personal and academic life. Three very special thanks, firstly to Betty-Boo (mom), Cabecita de Algodón (dad), Kiki (sister), and Chulo-Guapo (husband) who always have encouraged and have supported my decisions and actions, for advising me wisely and providing me with the necessary tools to become the woman that I am today.

Secondly, thanks to SAC's elders and younger women, who allowed me to conduct this research: Manuela, Luciana, Joaquín, Natalia, Eligio, Anselmo, Inés, Altagracia, Fidel, Julia, Matilde, Honorato, Guadalupe, Ma Luz, Valentina, Emilia, Isidoro, Isabel, Victorina, Victoria, Altagracia, Bernardina, Candida, Antonia, Martha, and Elena; and to the BUAP students, Alina, Angeles, Beto, Javier, Gina, Raquel, Susy, who contributed to the eco-bags production. Thirdly, to my three thesis' supervisors, who more than supervisors, they are my friends and colleagues, (ma-ma) Lau, (auntie) Louise, and (cuate) Juan.

Also, I would like to thank the social entrepreneurs who participated in this research, Israel Leños (Koatlikue Pachamama), Juan Jorge Gonzalez and Mauricio Martinez (Café 1400), and Nicole Swedlow, Indira, Sara, Estibaliz, and Virginia (Entre Amigos).

I enjoyed greatly and most memorable moments from laughing, working, studying, crying, dancing, cooking, eating, discussing, living together for a couple of months, drinking, and most importantly for being there when I have mainly needed with the following listed people:

Tío Memin, Agnes, Magadan, Chocostrococ, JJ, Rach, Panis, Starfish, Ñeñe, Cisar, Pepersa, Capu, Fede-Fede, La Vicky, Giganton, Turito, Chimo, Tía Chela, Avichuelas, Gabita, Mani, Ruilin, Yujie, Güera, Mim, Huining, Gina, Alina, and Koala.

Thank you all!

Thank you Magic Town!

CONTENT

ABSTRACT	7
List of Acronyms.....	8
List of Figures	8
List of Tables.....	8
1. INTRODUCTION.....	10
1.1. Introduction	10
1.2. Problem Statement	10
1.3. Objective of the Study	11
1.4. Research Question.....	11
1.5. Scope and Significance	11
2. LITERATURE REVIEW	13
2.1. Base of the Economic Pyramid	13
2.2. Social Entrepreneurship	15
2.2.1. Social Innovation	18
2.2.2. Intellectual Capital	19
2.3. Social Factors	20
2.3.1. Culture.....	20
2.3.1.1. Culture Diversity: Homogeneity and Heterogeneity	21
2.3.1.2. Culture: Explore, Observe, and Create Competitive Advantage of Culture	21
2.3.2. Vision.....	23
2.3.3. Proactive Personality	24
2.3.4. Gender.....	25
2.3.5. Synopsis.....	26
3. METHODOLOGY.....	29
3.1. Research Strategy	29
3.2. Data Collection.....	30
3.2.1. Case Study Reasoning.....	30
3.2.2. Business Plan	31
3.2.2.1. Business Plan The Storyteller.....	31
3.2.3. Interviews.....	32
3.2.3.1. Interview to SAC People	33
3.2.3.2. Interview to Social Entrepreneurs	33
3.2.4. Questionnaires.....	34
3.3. Product Co-Created Centres (PC3)	34
3.3.1. PC3 Inventory of Successful Factors	35
3.3.1.1. PC3 Inventory Questionnaire (operationalization of the theoretical framework)	36
3.4. Data Analysis.....	38
4. SAN AGUSTIN CALVARIO CASE DESCRIPTION	39
4.1. San Agustín Calvario Context.....	39
4.1.1. Characteristics of the Research Focus Group	41
4.2. The Product Co-Created.....	42
4.2.1. Cultural Stories	43
4.2.2. Ecological Bag	43
4.3. Research Project Stakeholders	44
4.4. Implementation of the Business Plan	45

4.5. Add-ons to the BP Implementation Activities	45
5. FINDINGS AND DISCUSSION	47
5.1. Principles of the PC3 Inventory Identified in SAC	47
5.1.1. Base of the Pyramid and Social Entrepreneurship	47
5.1.2. PC3 inventory of successful factors	47
5.1.2.1. PC3 inventory: Market category	47
5.1.2.2. PC3 inventory: Finance category	47
5.1.2.3. PC3 inventory: Internal Business Processes	48
5.1.2.4. PC3 inventory: Learning and Innovation	48
5.2. Social Terms Fitting in PC3 Inventory	49
5.2.1. Culture	49
5.2.1.1. Homogeneity	50
5.2.1.2. Competitive Advantage	50
5.2.2. Vision	51
5.2.3. Proactive Personality	51
5.2.4. Gender	52
5.3. Lesson Learned by SAC's participants from the PC3 Inventory	53
5.3.1. Intellectual Capital	53
5.3.2. The Business Plan The Storyteller	53
5.4. Discussion	53
6. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	56
6.1. Conclusions	56
6.2. Recommendations	58
BIBLIOGRAPHY	59
APPENDICES	61
Appendix 1: Interviews	61
Interview A: Café 1400	61
Interview B: Entre Amigos	68
Interview C: Entre Amigos	72
Interview D: Entre Amigos	79
Interview E: Entre Amigos	83
Interview F: Entre Amigos	86
Appendix 2: English Translation of the Story Printed (from section 4.2.1.)	94
Appendix 3: Photographic Gallery	95

ABSTRACT

The present research work had the purpose to identify the social factors implied on the PC3's type of spin offs and tried to integrate them to the already existing inventory of successful factors through the execution of a PC3's business plan. Furthermore, the purpose is double folded, because in this case the PC3 pursues to facilitate the economic and social reintegration of the research group, and it tries to stimulate and develop social entrepreneurship mind setting. The research group consisted in on a mixed group of individuals, elderly people and younger women from the San Agustin Calvario (SAC) village, Puebla, Mexico.

The main research question was answered through three sub research questions, they focused different areas such as: (1) the evaluation of the principles of the PC3 inventory in SAC contextual conditions; (2) the identification of the social terms fitting in the PC3 inventory, and; (3) the lesson learned by SAC participants from adapting the PC3 inventory. This latter is in the core of the PC3 concept since PC3 aims to serve as pre-incubation of products co-created by BoP's (base of pyramid people) but more importantly PC3 aims to lift the BoP's mind-set to become (social) entrepreneurs. A literature revision of the following concepts was executed: base of the pyramid (BoP), social entrepreneurship, and social entrepreneurial factors. Also, it was required to gather different points of view from existing social entrepreneurs working with the Mexican base of the pyramid's using mix- research tools.

It was concluded that all the categories of the PC3 inventory of successful factors developed by Lansink (2013) have, at some extent, been observed and adapted to the current case study of SAC. Particularly, two categories from the inventory proved to be critical while working with the BoP of SAC, which are (1) internal business processes and (2) learning and innovation. As for the social factors, during this research it was found that *culture* enables to set up structures, activities, roles, and responsibilities to be performed by the venture. Other social factors such as *vision* and *proactive personality* combined into one or several individuals of the BoP facilitate social changes.

A suggested extension of the PC3 framework is provided, considering not only economic factors, but also, social factors contained in three organizational levels (individual, community, and spin off).

List of Acronyms

SE	Social Entrepreneurship
BoP	Base of the Pyramid
PC3	Product Co-Creation Centres
SAC	San Agustín Calvario
BUAP	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
UT	University of Twente
SI	Social Innovation
ASA	Attraction-Selection-Attribution
IC	Intellectual Capital

List of Figures

Fig. 1	Informal market employment as a percentage of total employment.
Fig. 2	Multidimensional social entrepreneurship construct.
Fig. 3	Johari window.
Fig. 4	Underlying cultural assumptions.
Fig. 5	Koatlikue Pachamama Mexika Cuisine – Logo.
Fig. 6	Café 1400 – Logo.
Fig. 7	Entre Amigos – Logo.
Fig. 8	Inventory of successful factors of the PC3.
Fig. 9	Geographical location of SAC.
Fig. 10	Municipal and Auxiliary Board.
Fig. 11	Story printed in eco-bags.
Fig. 12	Message style of the eco-bag.
Fig. 13	Logo of SAC.
Fig. 14	PC3 scale and its features.
Fig. 15	Overview with regard to the answer of the research question.

List of Tables

Table 1.	Distinguishing the social entrepreneur from the commercial entrepreneur.
----------	--

- Table 2. Beliefs and values, and artefacts and behaviour examples.
- Table 3. Description of personality in entrepreneurs.
- Table 4. Theoretical framework.
- Table 5. Research structure.
- Table 6. Pros and cons of qualitative research: Case study.
- Table 7. The Storyteller's timetable.
- Table 8. PC3 original and restructured questionnaire.

1. INTRODUCTION

1.1.Introduction

The effect of globalisation has led to create opportunities not only to improve living conditions, but also live in a constant and continuous change (OECD, 2010). National governments and authorities, policy makers, and economic stakeholders are players who have been urged to help economically challenged individuals. Through the promotion of sustainable economic and social development, these individuals could be benefited economically speaking (OECD, 2010). A means to generate the economic benefit is by actively promoting social entrepreneurship.

Social entrepreneurship (SE) aims to add a social value, for instance, better wellbeing of individuals (OECD, 2010; Wickham, 2006; Mort, Weerawardena, & Carnegie, 2003; and Peredo & McLean, 2006). Social entrepreneur can be an individual who is willing to solve unsolved social problems and promote social change, particularly at the Base of the Pyramid (BoP) level. The BoP level refers to those individuals whose purchasing power is below 3000 USD per year, which means less than 4 to 2.5 USD per day. The BoP's market is enormous, consisting on about 4 billion of individuals, which is two-thirds of the world's population (World Resource Institute, 2007). One approach by the BoP's market is the market-based, so that it aims to annihilate poverty (Lansink, 2013).

An economic means for social entrepreneurs to achieve the objective of increasing the levels of income of individuals in BoP, which could alleviate negative social problems, is through the development of a business that serves and integrates the individuals at the BoP's markets. Nevertheless, in order to create a business it is advised to prepare a business plan, because it must give indications of the whole investment to be executed (Wickham, 2006). More importantly, scholars have found that elaborating a business plan has a positive impact on business performance (Hopkins & Hopkins, 1997), and as it happened in the present study, business plans helped for decision-making and adaption.

Organisations, Governments, Universities, among other agents have focused to develop projects that aim to increase the wellbeing of the BoP's markets. For instance, academics of the University of Twente (UT), located in the Netherlands, have been working since beginning of 2012 on a project named Product Co-Created Centres (PC3). This project aims to facilitate the lift of BoP's mind-sets to entrepreneurial profiles through training programmes stressing the wellbeing improvement. Pilot projects start to take place in two locations in: Mexico and South Africa. Research connecting the PC3 principles with social entrepreneurs' practices, mainly from the business operational viewpoint, has reported a framework of successful factors for the PC3 (Lansink, Franco-Garcia, Jauregui-Becker, & Groen, 2013). The framework consists of four categories: (1) internal business processes; (2) learning and innovation; (3) market; and (4) finance. For the purpose of this research the PC3 framework was implemented for current pilots in the locations mentioned priory.

1.2.Problem Statement

This empirical research centred its attention on a BoP's market in San Agustín Calvario, Mexico. The rural village, which served to host this research, is located in the state of Puebla. Puebla state is at the east side of Mexico City, and the rural village belongs to the municipality of San Pedro Cholula, which is located at the West side of the city centre of Puebla (Tochimani, 2011). The approximate number of habitants at the present time of the study (2014) is 2634 habitants (INAFED & SEGOB, 2014). The main activities are agriculture and livestock, with higher relevance in the former activity (Tochimani, 2011).

Due to a long process needed for official recognition, San Agustín Calvario (SAC) has faced the necessity to cover its own needs, also, the community has not generated interests to the Mexican authorities in order to solve their social problems (Tochimani, 2011). The rural village SAC has interiorized several difficulties, for instance; the level of education; large BoP's market; lack of infrastructure in diverse societal areas, e.g. healthcare, education; low accessibility to basic needs; and low public investment to the geographical area.

BoP's are already unprivileged people who may have many difficulties to find the means to contribute to their own markets but when it comes to one particular segment of the BoP's group, i.e. elderly, orphan and some female individuals, their integration to the market becomes almost impossible without any external intervention. Here is where collaborations among institutions with programmes, such as the PC3 can facilitate their re-integration. Actually, the PC3's and the project's *Participación Social: Educando para una cultura de paz en un mundo multicultural* (which from now on will be referred as Culture of Peace project¹), from the Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), principles were adapted to SAC.

The aim of this collaboration is to locally empower the most vulnerable BoP's groups, women and elders, through the co-creation of products to generate an additional income source. Individuals in the elderly age category in Mexico are considered those over sixty-years old or more (INEGI, 2014). In the particular case of SAC, the elders group consisted of people between sixty-six up to eighty-seven years old. Hence, the main problem that the senior citizens have coped is a rejection to contribute economically speaking due to its advanced age. Other factors that enhance the elders' problem are health and low levels of literacy, mainly.

1.3.Objective of the Study

This research project aimed to identify the social factors implied on the PC3's spin offs and integrates them to the already existing inventory of successful (business wisely) factors (Lansink, 2013) through the execution of a PC3 business plan.

The business plan describes the product of *La Cuenta Historias* (The Storyteller). The product co-created by a group of elderly people in SAC and three students at the University of Twente (Brinkschroder, Crespo-Rosas, & Pan, 2014) with the assistance (translation and interaction) of a Mexican group of students (BUAP) who served as translators and information channels. The business plan consists of selling stories about SAC and elders' experiences written over ecological bags. The bags are handmade by the same elders with the support of SAC's younger women group and BUAP students.

The purpose of this research is double folded because on the one hand, PC3 pursues, in this particular case, to facilitate the economical reintegration of the SAC elders and younger women, and on the other hand, it tries to stimulate and develop social entrepreneurship mind setting in the elders and younger women. The business plan served to show the relevance, from practice, of the social factors to be considered as part of the PC3 inventory.

1.4.Research Question

In order to achieve the objective, which is to identify the social factors implied on the PC3 spin offs and integrate them to already existing inventory of successful factors (business wisely) through the execution of the business plan, the following research question is introduced:

What are the social value factors identified of the PC3 based on the Storyteller's business plan?

Based on the research question and the purpose of the research a set of sub-questions are as well presented. First, it pursues to answer the sub-question: "*to what extend can the principles of the PC3 framework be identified within the SAC's case?*" Second, the research tried to respond the sub-question: "*what are the elements in social terms that fit best in the PC3 inventory?*" Third, the last sub-question: "*what are the lessons learned by the SAC's elderly group while adapting the PC3 social and economic values to the case of Puebla?*" is answered.

1.5.Scope and Significance

As previously mentioned, the research aims to find the elements that add social value to the PC3 inventory, based on the case study of the Mexican BoP's SAC. It reports how using the elements of the PC3 inventory could/may help to create economic and social value. Basically, SAC's group is seen here as a case in point to be studied and analysed from the knowledge-management (knowledge transfer)

¹ Cultura de Paz project is under the main direction and responsibility of PhD. Louise Mary Greathouse Amador.

viewpoint. On one hand, it contributes to the knowledge about the context of the Mexican BoP market. On the other hand, it provides information about the *how* and the elements that most matter when working with the BoP. Additionally, it would be expected that the knowledge generated in the present thesis contribute not only to social science, but also to non-governmental organisations, governments, and potential social entrepreneurs to impulse (social) entrepreneurial activities based on the learning of this investigation.

2. LITERATURE REVIEW

In order to answer to the research question, *the social value factors identified on the PC3 based on the Storyteller business plan*, and the sub-questions, the literature review will provide the necessary information that contributes to answer the questions proposed. Therefore, four major topics are described in this section, each major topic has one or more a sub topics.

The first major topic is the BoP market is taken as major topic. BoP market literature describes the worldwide perspective and the perspective from the Latin American markets, particularly focusing in the Mexican BoP market. The second major topic is social entrepreneurship and highlights some of the most common characteristics amongst social entrepreneurs. SE has two sub topics, firstly social innovation, and secondly, intellectual capital, both sub topics spotlight important characteristics related to SE. In third place, social factors topic is presented and it discusses four sub topics, culture, vision, proactive personality, and gender.

2.1.Base of the Economic Pyramid

The Base of the Economic Pyramid (BoP), according to the executive summary of the World Resources Institute (2007), is estimated in about 4 billion of individuals, whose income is categorised as low. This income is below 3000 USD per year in local purchasing power; additionally, this market represents a 5 trillion USD global consumer market. The biggest majority of BoP market is in Africa, followed by Asia, Eastern Europe, and finally Latin America and the Caribbean. The executive summary also shows that a common pattern in all the BoP markets is regarding BoP household budget spend on pharmaceuticals. Food is also another dominative commodity per BoP household budget. It has been reported that as income rise, the share spent on food declines. The World Resources Institute (2004); Prahalad and Hammond (2002); London (2007); Lansink (2013) agreed that BoP market have significant unmet basic needs, many of those needs are paid at higher price than the mid-market consumers. Furthermore, it is argued that BoP markets are frequently rural, poorly served, and the informal economy dominates, these as a result of inefficient and uncompetitive strategies (World Resource Institute, 2007).

The International Finance Corporation (2014) uses the term BoP to indicate the lack of access to basic goods, services, and economic opportunities. The Financial Times (2014) defines the BoP markets as a

“socio-economic concept that allows us to group that vast segment - in excess of about four billion - of the world's poorest citizens constituting an invisible and unserved market blocked by challenging barriers that prevent them from realising their human potential for their own benefit, those of their families, and that of society's at large.”

London (2007) argued in his report that as the BoP is growing fast, businesses have to focus on how to satisfy that segment, therefore, businesses need to develop new strategies and explore the BoP market. Contrarily, Zhang and Tong (2012) argued that using the BoP market as a method to eradicate poverty is young and limited mean. London (2007) suggested two important factors to tackle BoP poverty, firstly, exploration of new approaches to reduce poverty. Secondly, private and social-oriented organizations have started to view some market opportunities in this area. In addition, London claimed that a growing number of adopting business tools and techniques have increased and become effective and financially sustainable in order to continue with poverty alleviation initiatives. He suggested that the increasing gap between the rich and poor has led to discontent and frustration in developed and developing world. This leads to make the world's poor a subject of growing attention, moreover, when it is an unacceptable outcome for the current economic system and a threat to commerce in the wealthier nations.

Next to the economic sphere, London (2007) suggested that several factors such as the role of aid, market-based approaches to reduce poverty, micro-finance, micro- and small- scale enterprises, development assistance, value chain, and environment programs are elements to work with the BoP markets. Some critics, especially academics, NGOs, and development professionals have raised their concerns especially if a market-based approach is used to work with the BoP market. Nevertheless, the responds have been that the potential benefits generated from the market based-approach to BoP households are directly

translated into a better welfare (World Resource Institute, 2007). It has to keep in mind that sustainability would help to attract additional investment and scale solutions to meet the needs of the BoP market.

The prominent business thinker C. K. Prahalad and Allen Hammond argued in their report that paying attention and focusing products and/or services to the 4 billion of individuals who live in the category of poverty, which form the BoP, would create enormous business benefits for the developing markets (Prahalad & Hammond, 2002). Furthermore, the authors strongly suggested that some entrepreneurial enterprises are already serving at the BoP market and not only creating a social benefit, but also creating high revenues. It is estimated in their report that nearly 65 per cent of the world's population earns less than 2000 US dollars annually, if this market is untapped, the potential profit make form it is largely huge. It is assumed that the BoP market spends more in covering basic needs and therefore cannot purchase other goods or services. Nevertheless, those types of assumptions should be eliminated, because the poor actually buy basic commodities at higher prices. In other words, the price paid for basic commodities in several rural communities is higher than the price paid in the poor urban areas for the same commodities. The previous example leads to understand that exists real opportunities not only for companies, but also for small scale entrepreneurs to capture the market share by offering high quality goods at lower prices.

A critical component of doing business at the BoP market is that in numerous shanties the distribution access is the main problem, rather than the lack of purchasing power. For this problem, it has been proved that technology provides ways to reach those markets, even though it exists the misconception that people BoP market is unable to use technology due to their low educational level (Prahalad & Hammond, 2002). There are some examples showing illustrating the previous argument, i.e. poor rural women in Bangladesh learnt to use GSM cell phones even they did not have a previous education or experience with such technology (Prahalad & Hammond, 2002). Prahalad and Hammond further argued that informal market is the main mean to serve the needs of the BoP market; nonetheless, the informal market is an inefficient and exploitive intermediary.

Webb, Kistruck, Ireland, and Ketchen (2009) discussed that the BoP market is often located in the least-developed countries and more rural regions of developing countries. Similarly to previous authors, they argued that the BoP market people usually pay higher prices for commodities. All BoP market have different economic and sociocultural differences, these characteristics have led to create a gap of expertise of nontechnical commodities in the developing regions. The degree at a market classification as either as "*developed*" or "*developing*" depends on the market characteristics.

Frequently developed economies receive by formal institutions; a different view is in the developing regions, which informal institutions mainly guide their socioeconomic activities. Webb *et al.*, (2009) argued that BoP market is negatively affected by the multinational enterprises; however, this effect is offset by the participation of nongovernment organisations (NGOs). To illustrate, international partnership between NGOs and some local groups have helped to mitigate the risks of working at the BoP levels. This is because NGOs often possess the resources, for instance, knowledge of the local markets and informal institutions, and access to legitimacy in terms of local informal institutions.

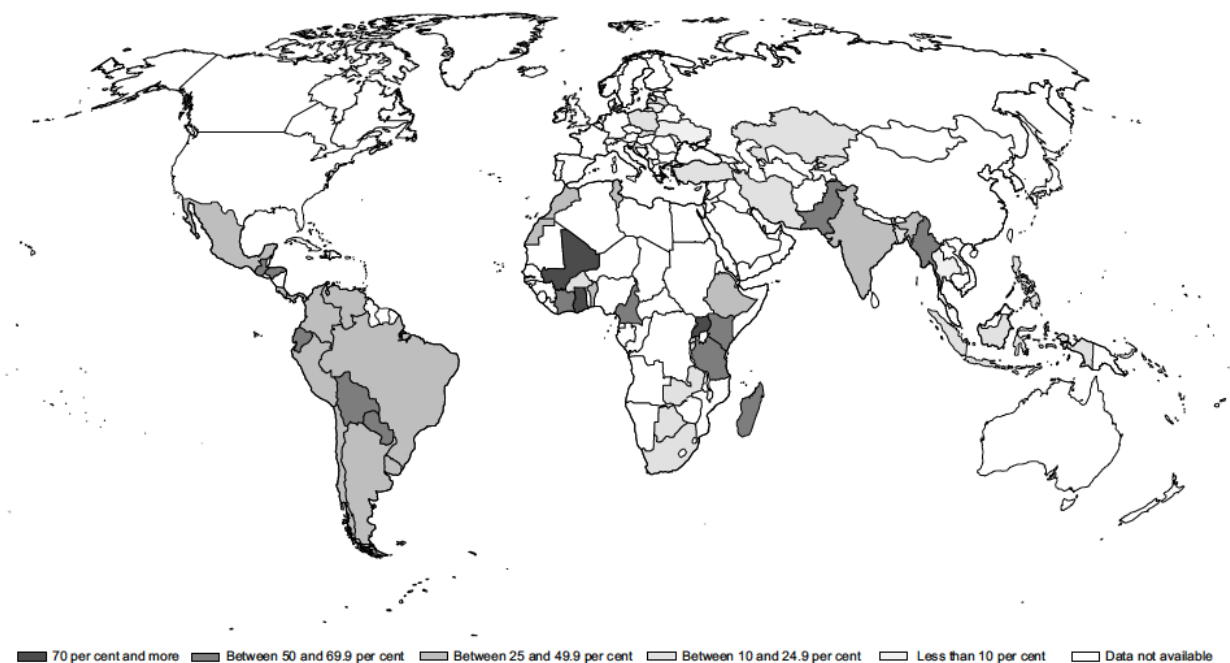
The International Labour Organisation published in 2002 a world map with the number of individuals working in the informal market (see figure 1). If the informal market in Latin America is taken as an example, it can be observed that almost all the countries have a large population working in the informal market. To illustrate even further, Mexico at the year 1999 had approximately 91,416,000 individuals employed in the informal market (International Labour Organization, 2002). At the year 2014 the National Institute of Statistics and Geography (INEGI) informed an increase of 0.3 per cent, in comparison with 2013, of individuals operating in the informal market (INEGI, 2014).

Continuing on the same line, the World Resource Institute (2007) reported that Latin America's informal market is approximately 43 per cent of official gross domestic product from the whole region. Particularly in Mexico, the BoP market constitutes 75 per cent of the total population, which is near by 85 million of individuals out of 112 millions (INEGI, 2014; World Resource Institute, 2007). If this number is translated to the aggregate income, then it represents between 172 million USD to 105 billion USD. This might suggest that the informality is a trap for assets and the growth potential is enormous if business

strategies were directed to the BoP market. Another interesting point that the World Resource Institute reported was that the remittances from family members working overseas is an important income source.

Figure 1. Informal market employment as a percentage of total employment (International Labour Organization, 2002)

The definitions and set of characteristics mentioned previously can be grouped into general features: absence of skills and knowledge; limited access to financial resources; unmet needs; informal market;



precarious legal framework; and absence of proper infrastructure (Lansink, 2013; World Resource Institute, 2014).

2.2.Social Entrepreneurship

Several scholars have defined what a Social Entrepreneur (2010) is, for instance, the OECD suggested that Social Entrepreneurship (SE) aims to provide innovative solutions to unsolved social problems, adding social value to improve individuals' lives and increasing their wellbeing. Tan, Williams, and Tan (2005) delineated SE as making profit by innovating, engaging a segment of the society, and benefit the same segment of society. Wickham (2006) suggested that a social entrepreneur is an individual whose objective is to create a positive social change rather than pure profit. Further, Wickham provides a chart which helps to distinguish a social entrepreneurship from a classical entrepreneurship (table 1). He argued that the concept of SE and classical entrepreneurship could be flurried and induced to confusion.

Table 1. Distinguishing the social entrepreneur from the commercial entrepreneur (Philip Wickham, 2006)

	Pure 'classic' entrepreneur	Pure 'social' entrepreneur
Personal motivation	Maximise personal wealth	Maximisation of 'social value'
Sector of activity	Commercial	Not-for-profit/public
Organisational form created	Traditional business hierarchy with entrepreneur taking leadership role	Non-traditional organisational form with an emphasis on egalitarianism rather than efficiency
Strategies adopted	Focused on competition and maximising return to entrepreneur/investors	Avoid competition; focused on creating and delivering social value
Definition of, and relationship with, stakeholders	Relationship with investors considered critical; relationship with customers seen as means to end	Stakeholders defined over wide and broadly defined groups
Interaction with wider social environment	Aspires to no wider social legitimacy	Seeks broad based social legitimacy with wide group of parties
Ethical reflections	Self-interested; not altruistic. Ethically neutral or unethical?	Altruistic at expense of self-interest. Ethical?

Dees (1998) provided a condensed definition of social entrepreneurs based on the ideas of Say, Schumpeter, Drucker, and Stevenson. A social entrepreneur then recognizes and analyses new opportunities which serve a mission; undertakes a continuous process of innovation, adaption, and learning; declines to accept limitations if the resources are on hand; and the sense of accountability is intensified. Another complete definition of SE is provided by Mort, Weerawardena, and Carnegie (2003: 1), SE is:

“multidimensional construct involving the expression of entrepreneurially virtuous behaviour to achieve the social mission, a coherent unity of purpose and action in the face of moral complexity, the ability to recognise social-value creating opportunities and key decision making characteristics of innovativeness, proactiveness and risk-taking.”

According to Peredo and McLean (2006) a SE is the desire to benefit the society by increasing the “social value”, e.g., contributing to the welfare in a community. Also, these authors argued that SE becomes a fully exercised activity when an individual aims to create social value of some kind; recognise and exploit opportunities to create value; make use of innovation; tolerate risk; and reject limitations of the available resources. Peredo and McLean (2006) debated that the concept should not be built on the notions of success, and allow social entrepreneurs who might not be successful, inconsistent, and not exemplary to play a role.

In the book *Social Entrepreneurship and Social Innovation*, chapter five, the OECD (2010) provides a series of SE theories, which share a common ideology. To exemplify, one of those theories was proposed by Peredo and McLean, suggesting that a social entrepreneur could be either an individual or a collective phenomenon. Another theory, generated by Emerson, in which he claimed that social value could be created as long as it is sustained by an economic value, i.e. an economic value serves to the social objectives. Other theory from the OECD book declared that SE's impact is not essential to improve radically or gradually the life quality of individuals and communities. The common factor among the three theories mentioned take the same base ideology that social entrepreneurship aims to create a social impact.

Furthermore, the OECD (2010) suggested important recommendations to generate social entrepreneurship initiatives: (1) build enabling environments, for instance legal, fiscal, and regulatory; and implement supportive policies would allow SE to fulfil their economic and social goals. (2) Providing a sustainable finance in order to attract investors, to lead and to monitor innovative institutional arrangements, further, seed funding is desire to benefit early stages. (3) Government should encourage further research. (4) Arrange training opportunities to social entrepreneurs and include social entrepreneurship in school and university curricula, likewise, the entrepreneurship culture needs to be stimulated. (5) Evaluate

qualitatively and quantitatively the impact of social entrepreneurship in selected areas, this point might seem to be the most important.

The Singaporean professors Tan, Williams, and Tan claimed that in order to define SE, the concept of entrepreneurship should be defined firstly, therefore, they provide the following definition of entrepreneurship:

“Entrepreneurship is the process of attempting, from period t_1 to t_2 , to make business profits by innovation in the face of risk.”

Social entrepreneurship, in Tan Williams, and Tan’s (2005) view, enables the bridge between enterprise and benevolence. They used different approaches to define SE, firstly, as commercial enterprises with social impacts; secondly, as innovating for social impacts; thirdly, as catalysts for social transformation. Also, they questioned the social value within SE, highlighting that SE must consider *“a process for the benefit, taking place in a society, and involving those who benefit”*. These features lead to the authors to conclude that a social entrepreneur is:

“a legal person from t_1 to t_2 just in case that person attempts from t_1 to t_2 , to make profits for society or a segment of it by innovation in the face of risk, in a way that involves that society or segment of it”

In other words, a legal person who reflects his/her actions in the society captures social entrepreneurship; these actions will look for a benefit not only at an individual level, but also and more importantly at a societal level, and will implicitly involve the society. The benefits might not necessarily be materialized; the directness or indirectness of the benefit could vary. For instance, direct benefits could be buildings, scholarships, or economic aid, while indirect benefits might be job creation.

In this literature revision, it could not leave out one of the most recognised authors and pioneers of social entrepreneurship, J. G. Dees, whose contribution is more than remarkable for already more than a decade. Dees (1998) strongly argued that *“mission-related impact”* becomes the focal point, which is explicit and central. The author suggested that social entrepreneurs play a role as *“agents of change”* in the social sector, and who are characterised by: (1) adopting a mission and sustain social value; (2) recognise opportunities that serve to the mission; (3) engaging in a continuous process of innovation, adaption, and learning; (4) face risk without being limited by resources and; (5) having a sense of accountability which will serve for the outcome(s) created.

Other authors like Mort, Weerawardena, and Carnegie (2003) agreed with Dees that in order to define SE the definition of entrepreneurship must be clarified at the first stage. For Mort *et al.*, and Dees it is clear that an entrepreneur has the ability to create value, being innovative, have unique values, attitudes and needs, being leaders, tolerate risks, and be an economic driver of the society. Their actions are mainly reflected on serving new markets or *doing new things*. Also, the authors, agreed with the elements provided by Coven and Slevin in 1986, risk-taking propensity, proactiveness, and innovativeness. Therefore, they suggested that a practical definition of SE is *“an unwavering belief in the innate capacity of all people to contribute meaningfully to economic and social development; a driving passion to make that happen; a practical but innovative stance to a social problem.”*

Mort, Weerawardena, and Carnegie (2003) focused mainly the organisational aspect of social entrepreneurship, mainly with the work of non-for profit organisations. Characteristics of non-for profit organisation, which is seen as one entity, are similar to the characteristics of an entrepreneur seen at an individual level (see figure 2), e.g., leadership, credibility, commitment, capacity to judge, ability to innovate, generate competitive advantage, and social value creation. Although, *mission* as a driver is the particular issue that makes different entrepreneurship from SE. The mission will affect how SE perceives, assesses, ensures sustainability, and creates social value. A point that Mort, Weerawardena, and Carnegie indicated is regarding the tools needed to frame the social venture, business plans, venture capital, and business mentoring.

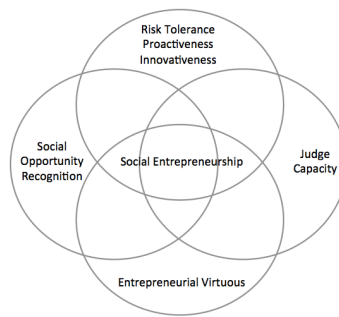


Figure 2. Multidimensional social entrepreneurship construct (Mort, Weerawardena, & Carnegie, 2003)

Giving the insights regarding social entrepreneurship a few concepts are relevant to highlight: (1) benefit towards the society; (2) identification of opportunities and create value based on those and; (3) innovation.

2.2.1. Social Innovation

A brief reference about this topic is here discussed, because, this topic would require a different lenses of investigation which actually it is not the objective of this thesis.

From the previous arguments about SE, it has been highlighted the necessity of innovation at a social level, therefore, this section provides important features that broader the relevance of innovation within SE. Social innovation (SI) is defined in several ways and by multiple authors. The OECD (2010) suggests that SI seeks new answers to social problems through the identification of multiple factors, for instance, services, life quality improvement, labour market, processes, competencies, and forms of participation. The definition provided is as following:

“Social innovation can be seen as dealing with the welfare of individuals and communities, both consumers and producers. The elements of this welfare are linked with their quality of life and activity. Whenever social innovations appear, they always bring about new references or processes.”

If SI is seen as a mean to deal with individual and communities’ welfare, then SI faces needs, challenges, and changes. SI changes can be either radical (i.e. Internet) or incremental (i.e. mobile phones). Social innovation requires enthusiastic and supportive actors that are dedicated to influence this mean through the society (OECD, 2010). The practice of SI has been in different fields, to illustrate, community centre planning, emission trading, fair trade, international labour standards, or microfinance.

The OECD (2010) recommends that practitioners of SI has to centre its attention in four dimensions: (1) Supportive research should come from governments, mainly, to increase knowledge and understanding about social situations that can be improved. (2) Provide funding for SI. (3) Create incubators and promote intermediaries who connect the social demand with the supply of social innovations, in this way the expertise and skills from one side would help to sustain and develop the other side. Additionally, knowledge creation and experience will be generated; these actions enable pathways to improve communities and individuals’ living situations and to raise communication effectiveness across the different levels of society. (4) Similarly to SE, SI needs to evaluate its impact; it requires accountability and identification of qualitative and quantitative measures.

Mulgan, Trucker, Ali, and Sanders (2007) claimed that SI is all around us; clear examples are Greenpeace, Oxfam, the Open University, Fair Trade, and Amnesty International, just to give some. They also argued that not enough financing had been given to develop innovative solutions to common needs; even further,

any country has a serious strategy for SI, with the exemption of Scandinavia. In simple words the authors define SI as “*new ideas that work*”, although these words refer to meet social goals. A former definition is:

“innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly developed and diffused through organisations whose primary purpose are social”

The impact that SI over economy is to increase and shape services, like education or health care; this type of services have a higher number of shares of the gross domestic product of any country than car-manufacturing or biotech (Mulgan, Trucker, Ali, & Sanders, 2007). The cases of successful social innovators registered by Mulgan *et al.* share a couple of characteristics, such as, inspiring, energising, impressive, persistent, and dedicated people who serve as reminders that social change can be achieved. Mulgan *et al.* defined a set of patterns about SI, these would help individuals to be effective when working on SI: (1) motivation, recognition, compassion, identity, autonomy and care; (2) critical resources are different and frequently they are mixed (i.e. political recognition, voluntary labour, and philanthropic commitment); (3) the patterns of growth are totally different in comparison with private ones and; (4) judging success is not totally based on economic development is about *social change*.

Cajaiba-Santana (2014) discussed that the term of SI is difficult to define, even though exist diverse cases or anecdotal evidences of SI. In Cajaiba-Santana’s view, the concept has to be seen since the “*agentic centred perspective*” and the “*structuralist perspective*”. The former concept is driven by the individualistic and behavioural approach at which specific individuals undertake actions, the latter concept is about how SI is recognised by the external structural context. These approaches collocated into one view, which can be seen as reflection of social structures, enables SI. Further, this view of SI related to behavioural practices (or human relationships in the innovation process) facilitates the diffusion of a greater common good. Additionally, the author highlighted that the pathway of SI is not a social problem; rather it is the social change.

Based on the arguments key words are precisely to spotlight: (1) Social purposes; and (2) Improve welfare of individuals and groups.

2.2.2. *Intellectual Capital*

In this section, the researcher considered relevant to highlight some of the concept and theories on *intellectual capital*, because the purpose of SE is to generate meaningful social value for people while developing businesses. At the same time, the intellect capital (IC) generated become part of the spin off’s assets. Kelly (2004) indicated that IC corresponds to the capital resource that comes as output of the interactions and relationships between stakeholder, and organisation’s management, activities, infrastructure, staff’s competencies and knowledge. Gibran (1999) suggested a series of intangible assets about IC which are difficult to “*put a dollar figure on*”:

- | | | |
|---|----------------|----------------------------|
| • Company’s skilled people and their competencies | • Recognition | • Collaborations |
| • Market position | • Achievements | • Leadership |
| • Good will | • Patents | • “Tuned-in” customer base |
| | • Contacts | • Reputation |
| | • Support | |

In similar fashion, Kelly (2004) suggested that IC is an intangible asset which obey different economic laws, linked the organisation’s strategy, value creation for processes. The author argued that knowledge is the most important resource and the company’s value, because knowledge reflects knowledge management integration in the organisation. The reasoning behind the argument is that employees’ knowledge about a procedure will act as a decrease or increase return payback factor.

According to Kelly (2004), the elements of IC are divided in two parts, “*thinking capital*” and “*structural non-thinking capital*”. The former part concerns with teaching, research, analysis, planning, marketing, etcetera. The latter part deals with staff development, information communication technology spending, training, infrastructure, innovation, amongst others. Further, the author suggested some indices of IC that should be kept in organisation’s mind: (1) sensitivity; (2) accuracy and; (3) reliability. Sensitivity should respond to changes quickly and fairly. Ability to differentiate the diverse levels of change and degrees of success is the role of accuracy. Reliability on measuring what is supposed to be measured. The last point leads to one of the major concerns when talking about IC, its measurement. Measuring IC is not only critical for the future, but also difficult and hard to do so. It has been suggested that productivity is an indirect way to measure IC; nevertheless, productivity cannot give a full overview about all the implications and elements that influence IC (Kelly, 2004). Other factor Kelly suggested to use is the efficiency in the *know-how* required to conduct a procedure or job.

Some of these elements described by Kelly make part of the analytical framework for this research.

2.3.Social Factors

Some social factors have been highlighted along the presented work i.e. culture, vision, proactive personality, and gender. A concise description of each element is provided as follows. Furthermore, it is expected that the details provided in this section will contribute to answer the second sub-question, the social values of the PC3 in SAC’s context. Important, also to be noted is that the social factors here described are aligned to the social entrepreneurship fields.

2.3.1. Culture

Schneider and Barsoux (2002) provided several definitions and effects of culture in their book, *Managing Across Culture*. One of the most significant to the purpose of this research is *culture*, which is seen as *a code, what is observed must be deciphered*. Another relevant definition, cited by Schneider and Barsoux, is the definition postulated by Lévi-Strauss and Geertz, in which culture is defined as a “*system of shared meaning or understanding*”. Also, Schneider and Barsoux cited to the management scholar Ed Schein’s definition of culture:

“A set of basic assumptions – shared solutions to universal problems of external adaption (how to survive) and internal integration (how to stay together) – which have evolved over time and are handed down from one generation to the next.”

All these three definitions have in common that culture is the pillar to understand a particular society or community.

The Dutch social psychologist Geert Hofstede defines culture from the social anthropology standing point of view as the way people think, feel, and act, in a former manner; culture is “*the collective programming of the mind distinguishing the members of one group or category of people from another*” (Hofstede, 2014). Culture is important because it encloses differences in visible characteristics, in other words, a cultural diversity and it has positive effects at individual and small-group levels (Richard, Barnett, Dwyer, & Chadwick, 2004).

This culture diversity as suggested by Richard *et al.* can be seen at small-group levels in terms of firms’ performance, for instance homogeneity and heterogeneity; and at a broader level, for instance society, exploring, observing, and creating a competitive advantage of culture (Schneider & Barsoux, 2002).

For the sake of this research work the following own elaborated definition, based on the previous characteristics, will be used:

“A system that involves a group of individuals sharing a meaning, making visible the differences regarding other groups, and evolving over time, handed it to upcoming generations.”

Two of the culture characteristics reported by Richard *et al.* are further described because they are part of the analytical framework of this research.

2.3.1.1. Culture Diversity: Homogeneity and Heterogeneity

Cultural diversity within working groups is a dual outcome, it can be either positive due to the effectiveness that creates, or the opposite, negative and decreases firms' performance. The effect might depend whether the group members adapt or reject diversity, therefore this section points out the views from the homogeneous and heterogeneous groups.

According to Richard *et al.*, (2004) homogeneous group members tend to communicate more often because they have a unified culture and shared perceptions. These elements are the cause of satisfaction, cooperation, less number of barriers, and decrease of emotional conflicts amongst members. At an entrepreneurial level, homogeneous groups members are likely to exploit their shared perceptions and high-quality communication to respond organizations' demands, mainly in an innovative orientation firms. Risks and proactiveness situations request that the homogeneous group members have a high level of trust and interpersonal communication. Nevertheless, risks such as the formation of in-groups and out-groups, identification of strong members, race and gender problems might increase conflict. Other types of risks that emerge are lack of opportunity recognition, look for alternatives, and speed on decision-making.

On the other hand, heterogeneous group members might act with a higher-level solidarity towards race and gender facts, or will try to reduce discrimination problems. Nonetheless, the conflict within this type of group is maximised, leading to a blocked interaction and communication, and low identification of group members. Despite of that, another type of barriers such as in- and out-groups problems are reduced, and the pool of resources is wider, than the homogeneous groups, at an entrepreneurial level. Positive effects of heterogeneous group members while performing in innovative firms are reflected in a wider range of creative decision alternatives, effective decision-making, and high-quality decisions, taking advantage of the diverse backgrounds. Contrary to the positive effects on risk and proactiveness in the homogeneous groups, in heterogeneous groups the difficulty to operate successfully is higher and the firm's performance is worsted. In conclusion, the cultural diversity in terms of homogeneity and heterogeneity levels and firms' performance is not a simple or linear relationship due to each other's effects (Richard, Barnett, Dwyer, & Chadwick, 2004).

2.3.1.2. Culture: Explore, Observe, and Create Competitive Advantage of Culture

Culture is a powerful source of competitive advantage as long as it is well understood, and similarly to Michael Porter's arguments, understanding the resources available, the size of the market, the nature of government's intervention, and the strategic linkages will boost the competitive advantage of an enterprise (Schneider & Barsoux, 2002). However, as long as culture characteristics are not recognized then potential failure exists.

It is relevant that beliefs and values, and artefacts and behaviour across culture, further perceptions of external and internal agents are clearly understood. This makes part of the Schneider and Barsoux's model, which is well-known as the Johari window (figure 3). The Johari window is accepted as a technique for culture recognition of beliefs, and values, and artefacts and behaviour between two different cultures. The Johari window aims to discover unknown cultural aspects from owns culture, or internal, and the different, or external, culture. It uses the self-disclosure and feedback to create awareness about the blind spots and open the space for discussion and communication. The risk behind the discussion is that in many cultures "*discussion*" is a source of conflict and not of improvement. Therefore, some cultures prefer to avoid the discussion for the fear of conflict.

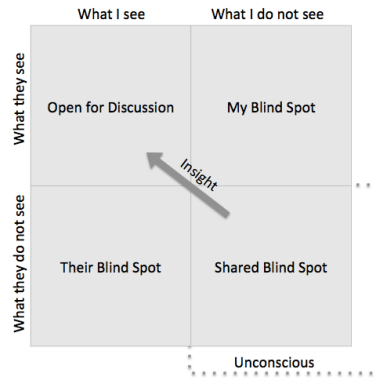


Figure 3. Johari window (Schneider & Barsoux, 2002)

The Johari window firstly requires to describe owns culture, which turned out to be more difficult, and then describe the different or external culture, in other words is to describe as “*we see us – national identity*” and “*as they see us – image*”. The description includes recognising beliefs and values, and artefacts and behaviour (table 2 provides examples of each feature). Once described owns culture it is easier to create at an entrepreneurial level strategies that would help to build a stronger competitive advantage (Schneider & Barsoux, 2002). Useful inputs to recognise culture are: observation, interviews, questionnaires and interpretations from researchers.

Table 2. Beliefs and values, and artefacts and behaviour examples (Schneider & Barsoux, 2002)

	Feature	Description
Artefacts and Behaviour	Forms of address	Degree of formality to address someone (i.e. friends, family, colleges). Might be expressed through the use of family names, or titles.
	Making contact	Degree people get to know each other.
	Written contracts versus Verbal contracts	Establishing a written contract or a verbal contract, depending on the environment at which takes place the agreement.
Beliefs and Values	Product quality	Important for customer satisfaction or meeting deadlines.
	Right person for the job	Indicate person to manage the firm’s operations.

In order to understand deeply culture and generate competitive advantage is also necessary to underline cultural assumptions. Schneider and Barsoux (2002) built a framework based on the behavioural patterns and it is not exclusive or exhaustive. The framework explains three concepts that help to understand culture: (1) external adaption, which manage the relationship with the environment; (2) internal integration, which manage the relationship among people and; (3) linking assumptions, which are the bridge between the previous two (see figure 4).

External adaption comprises the relationship with nature, regarding control and uncertainty avoidance; nature of human activity, regarding doing/being and achievement/ascription; and nature of reality and truth. In other words, control is preferred over nature, likewise, the notion of uncertainty avoidance refers to society’s discomfort with uncertainty, therefore, is preferable control to avoid risks. The assumption of control over nature is linked to the desire of take action; placing doing versus being offsets the desire. To illustrate, assuming that exists little control over nature, a manager is likely to

take time to reflect, to plan, to watch how events progress, and adapt. This situation leads to balance the quality of thinking and the personal character being more important than the actions taken, this assumption is also known as achievement versus ascription. Nature of reality and truth is determined according the culture practiced, consequently, determining the relationships among people.

Internal integration includes human nature, regarding basically good/bad; and nature of human relationships, regarding social task orientation, particularism/universalism, hierarchical, and individualism/collectivism. In this sphere religion plays a role, because for some cultures it determines the idea that people are basically evil or good. Social task orientation encompasses the notion of empowerment which depends on the assumption that people are either self-directed or self-controlled. These two assumptions are connected in the following way, if an individual is considered *evil* is less expected to give autonomy and more probable to be under control and supervision; the opposite happens when is considerate *good*. Particularism and universalism refers to the application of rules and regulations, for instance, Universalist cultures believe that rules and regulations should be applied to every single individual, opposite to the individualist believes. Hierarchy mainly alludes to the role of the boss. Individualism and collectivism concern to either self-interest as motivation driver or group-interest as motivation driver, which also attempts to a sense of belonging.

Linking assumptions embraces space, regarding personal/physical; language, regarding high/low-context, and time, regarding past/present/future and monochronic and polychronic. Space involves the relationship between groups and the environment is managed at emotional and physical levels. Language is the most visible and least understood tool, it influences the relationship between groups and the environment. Within language, high- and low-context make a distinction, for example, in high-context communication is less direct, clear, or explicit, ambiguity and fineness are expected, it depends on the person and situation, here information is a privilege. While low-context turns out to be the opposite of high-context. Communication problems could happen if it is unknown the context at which the culture is placed. Lastly, time in some cultures is seen as structured, sequential and linear, this is known as monochronic, a typical example of monochronic time is the Anglo-Saxon culture. Polychronic is simply simultaneous, for example, Latin culture.

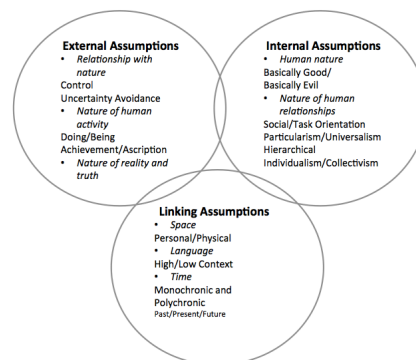


Figure 4. Underlying cultural assumptions (Schneider & Barsoux, 2002)

2.3.2. Vision

Wickham (2006) claimed that vision is the mental image that an entrepreneur carries on his/her mind, being a very powerful tool for venture creation. The definition provided by the Cambridge dictionary (2014) is the following:

“Something seen in the imagination or in a dream”

The very quoted speech “I have a dream” of Dr. Martin Luther King Jr. is a clear example about the strength of a vision when is well defined. The vision shows a clear picture about a desire, built on the entrepreneur’s mind; on this picture the elements such as people, value, and relationship between the

previous elements are defined (Thompson, Alvy, & Lees, 2000; Wickham, 2006). Furthermore, “*the vision shows the tension about what it is and what might be*”, also, determines the rewards of being involved under certain vision. It can be said that vision adds value (Thompson, Alvy, & Lees, 2000), specifies the final destination, although, not the path to reach the specified destiny (Wickham, 2006).

Roberts and Woods quoted a key element that Charles Handy suggested that all entrepreneurs share, a passion about what they do, this passion contributes to the entrepreneurs’ vision. Further, Roberts and Woods (2005) shared the idea that vision is related to moral terms, likewise, they claimed that a vision is necessary in order to conduct transformations, particularly at a social level. The authors linked vision to social entrepreneurship because, as differently from normal entrepreneurs, a clear defined vision would serve as the motivation and purpose needed to stimulate social changes. Zahra, Gedajlovic, Neubaum, and Shulman (2009) as well concurred with the idea that social entrepreneurs’ most powerful tool to inspire, marshal, and mobilise efforts from stakeholders in striving towards social changes is the fact of having a vision.

Wickham (2006) propose a series of characteristics regarding vision: (1) Sense of direction by *being the “light at the end of the tunnel”*. (2) Define the goals. (3) Sense of encouragement when the going becomes tough. (4) Guides the generation of strategy for the venture. (5) Provides a moral content and defines social responsibilities. (6) Mean to communicate entrepreneur’s wishes. (7) Generate attraction and motivation on people. (8) Supporting role for communication and leadership strategy.

2.3.3. *Proactive Personality*

Wickham (2006) mentioned that personality is linked to entrepreneurship; nevertheless, the author suggested that it does not exist a universal agreement regarding entrepreneurship and personality. Even less about the theoretical underpinning at which personality is conceived and measured. The scholar contributes to define personality on entrepreneurs under two aspects, the descriptive theory, and the normative theory. The descriptive theory is based on independent observations of an individual’s personality and entrepreneurial inclination, behaviour and performance. For instance, Wickham cited Carver’s and Scheiener’s work regarding the characteristics that define the personality of an entrepreneur, such as organised and active person with physical brain activity able to react towards change, showing a consistency and/or regularity activity over time, and manifest his/her way of thinking. The normative theory claims that certain aspects of personality are necessary for effective entrepreneurial behaviour.

Crant (1996) cited to Bateman’s and Grant’s finding about personality and entrepreneurship, Crant retrieved that a proactive personality on an entrepreneur is needed to make changes on the environment. Proactive personalities are able to identify opportunities, take action, initiate, maintain, and preserve actions until the creation of a significant change. This type of personality fits more adequately on entrepreneurs, because they tend to create their own environments. The changes in the environment are possible as well due to the involvement of other individuals, although, the entrepreneur needs to lead, set up the objectives of the job, and arrange other activities to conduct. Proactive personalities tend to plan the situation that will enable them to capitalise on their personality.

The Attraction-Selection-Attribution model (ASA) firstly developed by Scheneider in 1987 and then adapted to the entrepreneurship investigation of Zhao and Seibert (2006). The research describes how personality influences to whether become or not an entrepreneur. Zhao and Seibert (2006) evaluated five dimensions: (1) Neuroticism; (2) Extraversion; (3) Openness to Experience; (4) Agreeableness, and; (5) Conscientiousness. From these dimensions it was find out that Openness to Experience dimension of personality encloses important characteristics that mainly constitute an entrepreneur. Basically, the Openness to Experience dimension claimed that creativity, imagination, curiosity, exploration for novel ideas, innovation, untraditional, and reflective characteristics often appears in entrepreneurs. The dimension was tested amongst managers and entrepreneurs and as it was expected by the researchers, entrepreneurs posses more these characteristics than managers.

Other important dimension, from the adapted ASA model, is Conscientiousness, because it showed a consistency path over the research. This dimension of personality indicates the degree of persistence, hard work, and motivation in order to achieve a goal. As stated by Zhao and Seibert (2006) some scholars agreed on the fact that Conscientiousness is composed by motivation and dependability. The former factor, motivation, is likely to happen on individuals at whom their own efforts and performance are higher perceived rather than others' efforts and performance. The latter factor, dependability, works as a reflection of venture's organisation, deliberation, and methods to fulfil duties and responsibilities.

2.3.4. *Gender*

Gender is a very delicate topic that might be misunderstood when referring to social activities, because research regarding social activity was mainly done about one gender, men. Therefore, the research about female entrepreneurship has put aside, however, recent research has stressed on women's role in social activities (Momsen, 2006). Nevertheless, the reader must avoid comparison about the amount of work regarding social activities between women and men. In the case of the present research female entrepreneurship is the central point.

Women are seen as traditional knowledge keepers about their biodiversity and environment, although, their role is taken as passive and with fewer responsibilities. Momsen (2006) found out in her research in rural societies (South-west China and in the Mexican Mayan region) with a patriarchal system some characteristics about women's role. For example, women were shy and were not allowed talking if a male household did not agree. Likewise, the researcher found that women's knowledge about household managerial activities were bigger than men's. Furthermore, it was found that women have a wider and more complete view about where money should be spent on. Dhatta and Gailey (2012) argued that entrepreneurial efforts done by women have gone unnoticed, particularly in less developed countries, nonetheless, the lack of recognition does not mean insignificant contribution on wealth creation.

Female entrepreneurs are perceived as more passive, sensitive, and gentleness, despite that, motivation to generate sources of income and desire of independency are the same as for men (Sexton & Bowman-Upton, 1990). Sexton and Bowman-Upton described a set of entrepreneurs' personality characteristics (see table 3); conformity, energy level, interpersonal affect, risk taking, social adroitness, autonomy, change, harm avoidance, and succorance. Based on this set, the authors discovered that female and male differ in energy levels, risk taking, autonomy, and change. Women scored lower on energy levels and risk taking, they are less willing to be involved in financial situations with uncertain consequences. Female entrepreneurs have a higher independence and stronger desire for new and different experiences than male entrepreneurs.

A case study developed by Dhatta and Gailey in 2012 showed how entrepreneurship has empowered rural women in a developing country in three ways, economic security, development of entrepreneurial behaviour, and increased contribution to the family. In order to boost women's entrepreneurial activities, and consequently empower them, three elements are needed: (1) access to resources including preconditions; (2) agency, including process, and; (3) achievements, including outcomes. Access to resources might be limited due to cultural conditions could be offset by enabling a legal and political environment that encourages women's access to resources to launch and grow new businesses. Agency refers to the type of cultural system at which the society is controlled or ruled, in the case of Dhatta's and Gailey's study the system that hosted the research was patriarchal. This type of system limits women to pursue economic opportunities and personal capabilities. Women's achievements are difficult to measure under patriarchal system, the latter two elements, agency and achievements, might be compensated for shifting behaviour patterns and perceptions about female entrepreneurs.

Table 3. Description of personality in entrepreneurs (Sexton and Bowman-Upton, 1990)

Characteristics	Description
Conformity	A lower scorer normally refuses to go with the crowd, is unaffected and unswayed by others' opinions, and is independent in thought and action.
Energy level	A high scorer is active and spirited, possesses reserves of strength, does not tire easily, and is capable of intense work or recreational activity for long periods of time.
Interpersonal affect	A lower scorer is emotionally aloof, prefers impersonal to personal relationships, displays little compassion for other people's problems, has trouble relating to people and is emotionally unresponsive to those around him/her.
Risk taking	A high scorer enjoys gambling and taking a chance, willingly exposes self to situations with uncertain outcomes, enjoys adventure having an element of peril, and is unconcerned with danger.
Social adroitness	A high scorer is skilful at persuading other to achieve a particular goal, is diplomatic but occasionally may be seen as manipulative of others, and is socially intelligent.
Autonomy	A high scorer tries to break away and may be rebellious when faced with restraints, confinement, or restrictions; enjoys being unattached, free, and not tied to people places, or obligations.
Change	A high scorer likes new and different experiences, dislikes and avoids routine, may readily change opinions or values in different circumstances, and adapts readily to changes in environment.
Harm avoidance	A low scorer enjoys exciting activities especially when danger is involved, risks bodily harm, and is not concerned with personal safety.
Succorance	A low scorer does not need the support nor frequently seeks the sympathy, protection, love, advice, or reassurance of other people and has difficulty confiding in others.

2.3.5. *Synopsis*

After the literature review realised, it is possible to summarise the social factors that aim to answer the research question and the sub-questions through the case study in point (PC3 implementation in SAC). Table 4 displays an overview with the factor, a condensed description, and references associated.

Table 4. Theoretical framework

Scale	Concept	Description	References
Community	Culture	A system that involves a group of individuals sharing a meaning, making visible the differences regarding other groups, and evolving over time, handed it to upcoming generations. <i>-Homogeneity:</i> Involves a high level of satisfaction, communication, and cooperation with less number of barriers, which also decreases emotional conflicts amongst members. Although, the risk of opportunity recognition is latent, as well as find alternatives to existing problems and speed on decision-making. <i>Heterogeneity:</i> The pool of resources and decision alternatives is wider, which makes more effective decision-making and increases the quality of the decisions. Exists a high-level of solidarity towards race and gender issues. However, it exists the risk of block interaction and communication, and low identification of group members.	Schneider & Barsoux (2002): <i>Lévi-Strauss and Geertz</i> Schneider & Barsoux (2002): <i>Schein</i> Hofstede (2014) Richard, <i>et al.</i> (2004)
Bridge	Vision	Sense of direction, defining the goals, integrating people, strategies, responsibilities, and moral, and adding value to the goal aimed. Although, it shows the final destination, it does not show off the path to follow. It inspires, motivates, provides a purpose, creates a passion, marshals, mobilises efforts, and stimulate social changes.	Thompson, <i>et al.</i> (2000) Wickham (2006) Thompson, <i>et al.</i> (2000) Roberts & Woods (2005): <i>Handy</i> Roberts & Woods (2005) Zahra, <i>et al.</i> (2009) Cambridge Dictionary (2014)
	Competitive Advantage ²	Depends on the resources available, the size of the market, the nature of government's intervention, and the strategic linkages. It is imperative to understand the beliefs and values, and artefacts and behaviour (external adaption, internal integration, and linking assumptions) across culture.	Schneider & Barsoux (2002)
Individuals	Proactive Personality	An individual able to identify opportunities, take action, being innovative and creative, organised and active with physical brain activity able to react towards change, showing a consistency and/or regularity activity over	Wickham (2006): <i>Carver & Scheiener</i> Crant (1996): <i>Bateman & Grant</i> Zhao & Seibert (2006)

² Competitive Advanatge belongs to the topic of *culture*, it has not to be categorized in *vision*. It works as a link feature between community and individuals.

		time, and manifest his way of thinking.	
	Gender (women)	Female entrepreneurs are seen as traditional knowledge keepers about their biodiversity, environment, and household managerial activities. Further, they tend to be more passive, sensitive, and gentleness, despite that, their motivation to contribute on wealth creation, desire of independency, and encounter new experiences, is as high as male entrepreneurs.	Momsen (2006) Dhatta & Gailey (2012) Sexton & Bowman-Upton (1990)

3. METHODOLOGY

The section describes the research approach and framework for the empirical study on integration and adaptation of PC3-BP in SAC. Firstly, the research strategy is explained which provides an overview about the different research tools used for each sub research question. Secondly, the data collection describes the research tools used, their justification, and the way of gathering the data. Thirdly, in this section some of the PC3 project previous findings were described and used as research tool for the purposes of this thesis. Fourth and lastly, a brief indication about the data analysis is postulated.

3.1. Research Strategy

In the introduction section, the main research question driving this project was indicated: *what are the social value factors identified of the PC3 based on the Storyteller business plan?* In order to provide an answer a combination of different research tools of social sciences was used. One of the predominant tools was the business plan The Storyteller, priority elaborated under the Canvas model. The main research question is tackled from three different perspectives: (1) identification of the principles of the PC3 inventory that are adequate to the SAC's case; (2) social elements that fit best in the PC3 inventory; and (3) the lessons learnt, at large, from applying the business plan The Storyteller to the case. Table 5 displays an overview about the methods and tools needed to respond the three sub questions.

Table 5. Research strategy

Research Sub-question	Research method	Research group	Output
To what extent can the principles of the PC3 framework be identified within the SAC's case?	-Literature review -PC3 questionnaire -Recording observations	-Social Entrepreneurs -Participants of SAC	An adapted list of the most relevant economic elements that fit in SAC's context and conditions.
What are the elements in social terms that fit best in the PC3 inventory?	-Literature review -Interviews -Case study (based on the business plan) -Recording observations	-Social Entrepreneurs -Participants of SAC	Identification of social factors that influence the PC3 inventory.
What are the lessons learned by the SAC's elderly group while adapting the PC3 social and economic values to the case of Puebla?	-Interviews -Case study (based on the business plan) -Recording observations	-Participants of SAC	Recognition of organisational opportunities.

The research tools used to gather information and answer the research question were: (1) literature review; (2) development of a case study based on the business plan The Storyteller; (3) Lansink's questionnaire about the PC3 inventory of successful factors (Lansink, 2013)³; (4) interviews with social entrepreneurs; and (5) recording observations.

The literature review was used to answer questions 1 and 2, the information was collected from Google Scholar, Science Direct, UT digital library, Wiley Online Library, BUAP library, INEGI⁴, and SEGOB⁵ databases. The most current publishers were Elsevier and Emerald Insight. The development of the case study was developed based on the business plan The Storyteller was elaborated during the minor course of "*Sustainable Development in Developing Countries*" at the University of Twente. The business plan served as a guideline to create the product by a group of elders in SAC, Puebla. The

³ Bachelor's thesis of Lansink (2013) University of Twente. Open access at UT library

⁴ Instituto Nacional de Estadística y Geografía – Mexico

⁵ Secretaría de Gobernación – Mexico

original plan changed some procedures and elements, due to the fact that those did not match adequately within the performance of the research group.

Lansink's questionnaire about the PC3 inventory of successful factors was used to explore the factors that would work best for the case of Puebla created. The interviews with the social entrepreneurs were considered for better understanding about the Mexican BoP's situation, particularly for those in Puebla. Additionally, the social entrepreneurs *confirmed* the social factors enlisted in section 2.3.5. as part of the theoretical framework.

3.2.Data Collection

The data collected was mostly based on direct observations; however, observations were combined with other research tools in order to avoid any bias. The following sub sections present each of the tools used during the adaption and integration of the social factors to the PC3 inventory.

3.2.1. Case Study Reasoning

Earl Babbie (2010) claimed that social researchers often draw conclusions from case studies analysis which is true, mainly because the case studies focus on a single instance of some social phenomenon and because their purpose is more descriptive than explicative. The limitation of attention to a particular instance is a crucial feature of the case study. In the words of Babbie

“case study researchers might seek only an idiographic understanding of the particular case under examination”.

Case studies provide insights that might not be achieved with other approaches, they can be seen as a tool for a exploratory research, and mainly answer “How” and “Why” questions, providing a deeper and more detailed support to the investigation (Rowley, 2002). This approach is good for contemporary events when the relevant behaviour cannot be controlled. As cited by Rowley, Yin defined the usefulness of case study research in the following words:

“A how or why question is being asked about a contemporary set of events over which the investigator has little or no control... It is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomena within its real life context, especially when the boundaries between the phenomenon and the context are not clearly evident”

Further, the case study approach uses evidence from different resources, for instance, documents, artefacts, interviews, observations (Rowley, 2002), and broad and open-ended questions (Mayoux, 2006). It can be based on a mix of qualitative and quantitative approaches; also, it can include one or multiple cases within the same case. The value of the case study does not necessarily be repeated in a laboratory of experimental setting (Rowley, 2002). Although, generalizing a case study does not mean a statistical generalization, rather is analytical. Analytical generalization due to fact that developed theory was used as template for the case study. Therefore, in the loop of an analytical generalization each case study should be seen as an experiment (Rowley, 2002).

The case study falls under the category of qualitative research (Mayoux, 2006) and consequently has positive and negative aspects to take into considerations. Table 6 provides a detailed pros and cons features categorized as followed by Mayoux (2006): (1) relevance; (2) representation and freedom from bias; (3) reliability of information: (4) credibility of analysis, and; (5) ethics.

A key strength that qualitative research has is to provide a comprehensive perspective, because, it studies at natural settings behaviours and attitudes, which are deeper and fuller understandable (Babbie, 2010). A direct observation in the field permits researchers to observe subtle communications and other events that might not be prognosticated.

In the case of the current research, the approach allows to understand the extension at which the PC3 can be adapted and integrated to the Mexican BoP. Also, to retrieve the social factors and learning from the adaptation.

Table 6. Pros and cons of qualitative research: Case study (Mayoux, 2006)

Feature	Pros	Cons
Relevance	Holistic understanding of complex issues and processes. Flexibility and cumulative understanding. Captures underlying meanings, the unexpected and sensitive issues	May lack focus. Still filtered by subjective external analysis.
Representation and freedom from bias	Captures different local perceptions. Purposive sampling enables close focus on cases and issues of interest.	Small-scale, open to bias. Generalizability of findings are often difficult to prove.
Reliability of information	Captures subjectivity. In-depth longitudinal investigation decreases the likelihood of falsification.	May be over-influenced by the biases of the researcher
Credibility of analysis	Cumulative 'jigsaw'. Good at uncovering processes and causality.	Difficult to 'prove anything' beyond anecdotes. May be over-influenced by the biases of the researcher.
Ethics	Empathy and understanding. May give people a chance to discuss things they have never been able to tell anyone before.	Aim at non-interference. Even the presence of an investigator has an impact.

3.2.2. Business Plan

An essential tool used by entrepreneurs, without any regarding to the type of entrepreneurship, is the elaboration of a Business Plan (BP). Wickham (2006) argued that a BP must be seen as an investment, mainly because it takes time, resources, and effort to elaborate it. The author suggested that the BP works as a tool in four areas: (1) analysis – being the structure and working as checklist; (2) synthesis – from vision to strategy; (3) communication – gain and attract potential investors' interest, and; (4) call to action – provides the detailed list of activities to perform.

According to the findings of Mazzarol (2001), it exists a significant relationship between formal business plans and higher gross revenues and growth in sales. Hopkins and Hopkins (1997) recommended that strategic planning intensity causes a better business performance, and a better business performance leads to a greater strategic planning intensity. Mazzarol (2001) found in several studies that small business performance and formal business planning relationship is difficult to identify. Because, contextual issues, for instance, owners' or managers' background, operating industry, or external factors, impact the relationship. Nevertheless, Mazzarol (2001) and Perry, (2001) suggested that the lack of formal business planning leads to high failure. Although, in start-ups business planning is not substantial, however, it is recommendable, so a tendency to become more profitable is higher when the business planning is conducted at an early stage of the enterprise (Mazzarol, 2001).

A study executed by Perry (2001) to small companies (considering less than 500 employees) in the U.S. listed in Dun & Bradstreet⁶ was found that business planning was highly related to bankruptcy with losses to creditors. The study further claimed that business planning is taken less seriously with enterprises with less than five employees. It could mean that the lower the number of employees in an enterprise, the smaller the concern about elaborating a formal business plan.

3.2.2.1. Business Plan The Storyteller

In the case of this research a business plan (BP) was priory developed. The business plan The Storyteller was a co-creation development between the elders from SAC, BUAP students, and the UT students. The mission of the product described in The Storyteller consist on raising awareness about the environmental problems, enabling the conditions towards poverty alleviation, and developing and

⁶ Dun & Bradstreet is a commercial information and insight on businesses. Retrieved from <http://www.dnb.com/company.html>

adapting products that fit within the local context of SAC. The BP was based on the Business Model Canvas, which evaluates nine perspectives. Further, the BP provides a timetable and precise activities to do (see table 7), however, during the research period the timetable changed. The value proposition of the BP is to produce ecological bags that narrate historical stories and local tales from Puebla. The product strategy is basically to replace the plastic bags with the ecological bags, which are made on cotton. The partners suggested by The Storyteller are the collaborators of SAC, BUAP and UT students, the Mexican government (potentially), relatives from the locals living abroad, non-for-profit organizations, and local stores. The initial investment was about 2051.75 Mexican pesos (157.46 USD⁷). The business plan took into account the possibility to export the product into the United States and the Netherlands (countries targeted due to the existing network and collaborations). Transparency was a relevant aspect of the planning and execution of the BP, in order to create a sense of democracy, i.e. main producers have voices and pinions to be respected by other stakeholders. Most importantly, the business plan The Storyteller highlights that any harm, either physically or emotionally, should be caused to the elders. (Brinkschroder, Crespo-Rosas, & Pan, 2014).

Table 7. The Storyteller's original timetable (Brinkschroder, Crespo-Rosas, & Pan, 2014) and modified

Original			Modified		
Date (2014)	Person	Task	Date (2014)	Person	Task
Jan 23	UT students	Submission	Jan 23	UT students	Submission
February	UT students	Receive feedback & score	February	UT students	Receive feedback & score
March	BUAP & SAC	Submission to Mexican government	March-April	BUAP & SAC	Practice on different cloths the paintings and needlework
March-June	Mexican Government	Wait for approval or rejection of proposal	May-July	BUAP, SAC, & UT	Started eco-bags production. First sales.
July-Sept	Louise Greathouse	Organize teams to work in SAC	July-August	SAC	Holidays
September	SAC	Collection of materials	August-September	SAC & Mexican Government	Submission of business proposal and waiting for response
October	SAC	Production starts	October	BUAP & SAC	Continue with production of eco-bags
December	SAC	First bags goes to sales	December	BUAP & SAC	Continue with production of eco-bags

3.2.3. Interviews

Interviews are research tools less structured and more appropriate to field research. Flexibility, iteration, and continuity are particular features of interviews (Babbie, 2010). The communication

⁷ Mexican Central Bank - Exchange rate Mexican Peso/US dollar = 13.03. Retrieved on April 4, 2014.
<http://www.banxico.org.mx/stdview.html?url=/portal-mercado-cambiario/informacion-oportuna/Fix48.html>

between the interviewer and interviewee is more like a conversation at which all the topics are covered and avoid making a fulfilment of a set of questions (Babbie, 2010). The interviewer leads the conversation, while the interviewee does most of the conversation. Although, it does not need to be confused the qualitative interview, as Babbie would address it, with conducting a normal conversation. Willis (2006) also suggested that semi-structured interviews allow deal with the topics aimed to know and take into account a scope for the interviewees to develop their responses and gaining factual information. For the sake of this research two groups of people were interviewed, people from SAC's community and some social entrepreneurs.

3.2.3.1. Interview to SAC People

The interviews to the elderly people and younger women were to test the knowledge acquired from the ecological bags production and the understanding regarding social entrepreneurship. It is important to test their acquired their knowledge because as indicated in the section of intellectual capital, knowledge is the most important resource of an enterprise. Aspects related to the ecological bag production was asked to the elders, while both the ecological bags production aspects and the some understanding about social entrepreneurship were asked to the younger women participants.

Interviews were conducted in an informal setting as regular conversations. In the case of the elders some prior considerations were taken due to their high sensibility (management of emotions), their physical dysfunctions, and literacy levels. In similar fashion, the literacy levels played a role during the interviews to the younger group of women.

The low and/or non-existent level of literacy was a common pattern shared on the research group. Most of the elders do not know how to write or read, while some of the younger women have a low level of literacy.

3.2.3.2. Interview to Social Entrepreneurs

Three social entrepreneurs were available for interviews, two of them are located in the area of Puebla and the third one is based in Nayarit. The cases in Puebla helped to better understand the BoP context in Puebla; the third case was chosen due to its international success. A brief description about each social entrepreneurial venture is presented below.



the environment.

The first social entrepreneur was Israel Leños and his social entrepreneurial venture is called *Koatlikue Pachamama*. The venture started in 2001, it is established in Cholula, Puebla, with the help of Mario Leños co-founder. Koatlikue Pachamama is the first enterprise that the founder has created. It counts with nine paid employees and seven volunteers. The founder Israel Leños holds a bachelor degree in International Relations. The social entrepreneurial venture is a Mexika restaurant that strives for offering high quality products through traditional Mexika cuisine. Further, the products try to hold a balance between the society and

The second social entrepreneurial venture is called *Café 1400* and is managed by Juan Jorge Gonzalez and Mauricio Martinez. Mr. Gonzalez studied the bachelor program in International Relations and Mr. Martinez studied Graphic Design. The venture started recently in 2014, nevertheless, the social entrepreneurs have worked with diverse business entities legally and/or socially formed since 2006. The enterprise is located in Cholula, Puebla; the number of employees is basically the number of founders. The enterprise offers coffee that comes from Coatepec, Veracruz and Xicotepec, Puebla; both places located in the east of Mexico. The space



offered by *Café 1400* also exposes a gallery with handicrafts made by rural communities from Oaxaca, Veracruz, and Puebla⁸.



entreamigos.org.mx

The third social entrepreneurial venture differs from the first two in three aspects, firstly in the geographical location, which is San Francisco, Nayarit⁹; secondly, type of organisation, which is a non-governmental organisation (NGO); and thirdly, the international success of the organisation. The name of the venture is *Entre Amigos* and the American social entrepreneur Nicole Swedlow, who is also the founder, leads it. *Entre Amigos* is an NGO that started in 2006, the NGO has three leaders, split on the leader and founder and two co-founders. The number of paid employees is of 25 and near 100 volunteers; the amount of volunteers varies accordingly to the season of the year. The NGO's objective is to provide education to children. The town, San Francisco, has become famous due to the existence of *Entre Amigos* and the natives are mostly dedicated to tourism and fishing activities. The organisation has received international support from several American sponsors and other internationals, amongst those the famous Cirque du Soleil. Nationally, the organisation has received limited support from the Nayarit's government, and two important Mexican universities, *Tecnológico de Monterrey* and *Universidad Iberoamericana*.

All three social entrepreneurial ventures share some characteristics: (1) understanding of culture; (2) create a vision, and; (3) enhance the role of women. These characteristics will be discussed further in the findings section.

3.2.4. Questionnaires

The nature of the present research is empirical, categorised as action-research, i.e. characterised by observations, practicability, and theory features. Questionnaires are quantitative instruments (Mayoux, 2006), however, writing and checking marks on a questionnaire is considered qualitative in nature (Babbie, 2010). The use of questionnaires provided insights regarding the social factors that influence social entrepreneurial activities. The questionnaire was sent to the three interviewed social entrepreneurial ventures mentioned before, Koatlikue Pachamama (Cholula, Puebla), Café 1400 (Cholula, Puebla), and Entre Amigos (San Francisco, Nayarit). The questionnaire used was the same as Christoph Lansink used for his research regarding the economic elements of PC3. The questionnaire and the PC3 project will be explained further in the next section.

3.3. Product Co-Created Centres (PC3)

Product Co-Creation Centres (PC3) is a project from the University of Twente. Within the project the departments of Design, Production and Management (OPM) and the Twente Centre for Studies in Technology and Sustainable Development (CSTM) are collaborating since the beginning of 2012. The PC3 aims to enable poverty alleviation; this goal leads to a bottom-up approach in order to work together with individuals of the BoP market. The instrument used to achieve this goal is through co-creating innovative products and business models by transforming individuals from the BoP conditions to (social) entrepreneurial mind-sets.

PC3 targets mainly two purposes, first the recognition of the factors, which contribute to successful entrepreneurship under the criteria of social entrepreneurship. Second, the contribution of the development of business model(s), designed to engage individuals of the BoP.

⁸ Oaxaca, Veracruz, and Puebla are Mexican states. Oaxaca is located at the south, Veracruz at the east, and Puebla in the centre of the country. Visit Google Maps: Mexico.

⁹ Nayarit is a Mexican state located at the northwest. Visit Google Maps: Mexico.

3.3.1. PC3 Inventory of Successful Factors

Based on the purposes of the PC3, particularly on the first purpose, a brief summary regarding the framework developed by Lansink, Franco-Garcia, Jauregui-Becker, and Groen (2013) is shown in figure 8. As mentioned in the sub-section 1.1, this framework consists in four categories, which are here further described. (1) Internal business processes category includes managerial and organisational characteristics. In this category is important to find the right organizational structure and strategic posture, combined with an organic organisational structure in order to increase the possibilities to achieve high-performance. (2) Learning and innovation category consists on factors related to the “*soft managerial skills*” of management. It is important to highlight that innovation is a key contributor to enterprise’s success within the category. (3) Market category depends on the strategic choice of the enterprise, also, create an understanding of customers’ needs and building strong relationships are critical for the success. Finally, (4) Finance category refers to the success or failure of the entrepreneur to ensure long-term financial stability. In addition to that, during early stages of development, enterprises should diversify their income streams. This action would enhance the opportunities for growth and success. Furthermore, it is relevant to understand how the enterprise adds value to customers, the reasons for doing business with the enterprise, and how to ensure profit. Although this is the core business of doing business, the PC3 project tackles a broader set of societal values, which starts from individuals (transforming mind-sets) towards generating other type of values within the communities involved (social innovation).

A brief description of the elements indicated as successful (economic) aspects of PC3 are the core of the following paragraphs.

Internal business processes is characterised by four factors: (1) Strategic management of different interest of stakeholders is referring to the identification of the stakeholders, the ability to rank them according to their importance, and ability to identify the multiple interest while strategically manage those interests. (2) Professional organization is about finding the right organisational structure that fits on each stage of development; further, a consideration of hierarchical structure, span of management control, lines of communication, and the “*engine room*” are the priority features of this factor. (3) Strong relationship with key partners must be well cemented at a personal, organisational, and professional level. Moreover, the relationships built will enable knowledge creations for all stakeholders. (4) High quality managers should emerge and match as the organisations growth; it is relevant to demonstrate high commitment, monitoring, and improvements during the expansion stage.

Learning and innovation has 5 factors: (1) Strong empathy on innovation due to the fact that innovation is an important factor of success in any enterprise, likewise, a supportive environment is necessary to become innovative. (2) Reaction towards market changes leads to every enterprise to be *open*, capable of learning and adapting to changes. Those features also suggest that sharing information with other stakeholders creates new opportunities. (3) Leadership style contributes to the success of the organisation and/or enterprise. (4) Learning culture is purely based on the education invested to enable all the members to learn, which will be offset with success.

Market is based on 5 factors: (1) Market orientation / Focus on a specific segment which suggests that centre the attention to a specific market will increase the possibilities of success, because, a better understanding of the customers’ needs and the environment is comprehend. Opportunities to create a sustainable competitive advantage are higher and the delivery of the products or services is tailored at customers’ needs. (2) Building relationship with customers, similarly to creating strong relationship with key partners, is important to preserve a long-term relationship and understanding from parties, customers and suppliers. Achieving a long-term relationship will, as well, be offset by higher possibilities of success. (3) Exceeding customers’ expectations is a benefit not only public image of the enterprise, but also it raises the probabilities of success. (4) Effective communication and exchange of information will add value to the product or services offered; additionally, contributes to a better relationship with the customer and provides the reason to continue as a customer of certain enterprise.

(5) Offering the right product will satisfy two conditions, first providing the adequate value, and second fulfil a market's gap.

Finance, the last category, is distinguished by 4 factors: (1) Good financial management, which is especially important at the growth or expansion phase, requires being accurate and relevant financial information is needed. Lack of cash flow and liquidity are frequent constraints on this factor. (2) Viable business model is desirable to understand the strengths and weaknesses of the enterprises' business models. (3) Investments are important to achieve the goals set up and success wanted. It is imperative to provide and do investments based on the right information. (4) Income diversification must be a mixture between grants, donations, investments, and operations.

Inventory of Successful Factors of PC3	
Internal Business Process Strategic management of different interest of stakeholders Professional organization Strong relationship with key partners High quality managers	Learning and Innovation Strong empathy on innovation React to changes in the market Leadership style Developing business skills Learning culture
Market Focus on a specific segment Build relationship with costumers Exceed costumer expectations Communicate effectively and exchange information Offer the right product	Finance Good finance management Viable business model Investing Income diversification

Figure 8. Inventory of successful factors of the PC3 (Lansink, Franco-Garcia, Jauregui-Becker, & Groen, 2013)

3.3.1.1. PC3 Inventory Questionnaire (operationalization of the theoretical framework)

The questionnaire developed by Lansink (2013) is divided in six sections; four of them evaluate the PC3 inventory of successful factors at the economic level. The two sections left, gather general information of the interviewee and space for feedback (see table 7). The aim of Lansink's questionnaire was to provide the business perspective of the PC3.

However, two additional issues were asked, in other words, the questionnaire was adapted to the SAC case. Firstly, regarding the use of business plans; and secondly, about social entrepreneurship. The business plan was asked in the Internal Business Processes section and in the Finance one. In the Internal Business Processes the business plan was focus on knowing whether or not a business plan was used. If yes, further questions were posed to know about its elements. In the Finance section questions about business planning were asked with the purpose to recognise the time period planned and the motivation to use one. The reason of asking for the business plan was due to the fact that the current research uses a business plan as a research tool and benchmark of progress.

Social entrepreneurship questions were added as a new category to Lansink's original questionnaire. In order to create this new category the original sections, some of the questions of the "*End of the Survey*" and "*General Information*" sections were redistributed and categorised in the new category of "*Social Entrepreneurship*" (see table 8). The Social Entrepreneurship category consisted on six questions: (1) motivation to become a social entrepreneur; (2) first social enterprise started; (3) social innovation as part of the enterprise; (4) critical factors to operate at the BoP market; (5) benefit generate from the product or service delivered to the society, and; (6) effects towards the environment through the use of the products or services delivered. Asking about social entrepreneurship *per se* was based on the literature review done regarding SE and SI. Gathering information about the individual's

motivation, use of SI, factors to consider while working with the BoP market, and the environmental impact¹⁰ are fundamental to know to evaluate the impact of the social change.

Table 8. PC3 original and restructured questionnaire

Category	Original Questionnaire (Lansink, 2013)	Restructured Questionnaire
Internal Business Process	1) Do you receive (professional) support in any of the following areas? 2) What is the source of the (professional) support in any of the following areas? 3) Is your social enterprise involved in any of these partnerships?	1) Do you receive (professional) support in any of the following areas? 2) What is the source of the (professional) support in any of the following areas? 3) Is your social enterprise involved in any of these partnerships? 4) Have you considered a business plan for your enterprise? 5) If you answered question 4, please continue with the current question, if not go to the next one. Which elements did you take into consideration for the business plan?
Learning and Innovation	1) How technologically advanced would you describe the product offered by your enterprise? 2) Did your social enterprise revolutionize the way the industry was operating? 3) Please indicate to what extent the following innovation applies to your social enterprise. 4) How would you describe the relationship with your key partners? 5) Please indicate how important the following factors are for successfully operating a social enterprise in a Base of the Pyramid market. 6) To what extent do the following aspects apply to your social enterprise?	1) How technologically advanced would you describe the product offered by your enterprise? 2) Did your social enterprise revolutionize the way the industry was operating? 3) Please indicate to what extent the following innovation applies to your social enterprise. 4) How would you describe the relationship with your key partners? 5) Please indicate how important the following factors are for successfully operating a social enterprise in a Base of the Pyramid market. 6) To what extent do the following aspects apply to your social enterprise?
Market	1) Does your social enterprise target a specific customer segment within the Base of the Pyramid market? 2) In which sector(s) is your enterprise active? 3) Who are your customers? 4) What type of relationship do you have with your customers? 5) Please indicate for every question to what extent this applies to your social enterprise. 6) How do you measure the social impact of your enterprise?	1) Does your social enterprise target a specific customer segment within the Base of the Pyramid market? 2) In which sector(s) is your enterprise active? 3) Who are your customers? 4) What type of relationship do you have with your customers? 5) Please indicate for every question to what extent this applies to your social enterprise. 6) How do you measure the social impact of your enterprise?
Finance	1) Is your social enterprise financially profitable? 2) Please indicate for each financial year what you expect in terms of turnover and profit/loss. 3) Did your social enterprise create a business model? 4) How would you rate your knowledge about finances regarding operating a business? 5) How is your enterprise financed? 6) How satisfied are you with the access to funding for social enterprises?	1) Is your social enterprise financially profitable? 2) Please indicate for each financial year what you expect in terms of turnover and profit/loss. 3) Did your social enterprise create a business model? 4) How would you rate your knowledge about finances regarding operating a business? 5) How is your enterprise financed? 6) How satisfied are you with the access to funding for social enterprises? 7) In the case of have considered a business plan to star your business, answer this question, if not go to question 26. Did you consider a short-term or long-term business plan for your enterprise? 8) In the case of have considered a business plan to star your business, answer this question, if not go to question 26. What did motivate you to create a business plan?
Social Entrepreneurship	-	1) What motivated you to become a social entrepreneur? 2) Is your present social enterprise the first enterprise that you started?

¹⁰ Environmental impact evaluation is tested because in the business plan The Storyteller this is a fundamental objective.

		3) Do you consider social innovation as part of your business? 4) In your own words, what would you describe as the critical success factor(s) for successfully operating in Bottom of the Pyramid markets? 5) How do you consider that the product or service delivered by you creates a social benefit? 6) Which effects does the product or service delivered by you cause to the environment?
General Information	1) Gender. 2) What is your educational background? 3) What year was this social enterprise started? 4) In which region(s) does your social enterprise operate? 5) Number of employees. 6) Is your present social enterprise the first enterprise that you started?	1) Provide a brief description of your business. 2) What year was this social enterprise started? 3) Number of employees. 4) Gender. 5) What is your educational background? 6) Will you be willing to participate in another questionnaire of similar nature? 7) If you wish to receive a copy of the investigation, please write your email. 8) Space for comments.
End of the Survey	1) What motivated you to become a social entrepreneur? 2) In your own words, what would you describe as the critical success factor(s) for successfully operating in Bottom of the Pyramid markets?	-

3.4.Data Analysis

Given the nature of the research a matrix is used to analyse the qualitative data and find a common pattern amongst the evidence. The advantage of using a matrix is that it allows to group and to find a common pattern from the information gathered. Also, the matrix helps to identify the degree of support and it provides a multidimensional summary (Schutt, 2012).

4. SAN AGUSTIN CALVARIO CASE DESCRIPTION

Several aspects about the current situation in San Agustín Calvario, Puebla, need to be analysed in order to contextualize the object of study, the Storyteller bag's producers. For such purpose, this section was dedicated to summary some of them.

4.1. San Agustín Calvario Context

The rural village of San Agustín Calvario is located within the municipality of San Pedro Cholula, both places located in the Free and Sovereign State of Puebla. Puebla is located at the Central-East of Mexico. Puebla has a total population of 5,779,829 and counts with 217 municipalities (INEGI, 2014). According with the website National Institute for Federalism and Municipal Development¹¹ the village has approximately a population of 2,634 habitants; although, Tochimani (2011) claimed that in the local census conducted by the same habitants of SAC in 2008 the number of habitants was of 2,891. The subject of the research in SAC is a group of senior or elders citizens and younger group of women, who in collaboration with the Benemerita Universidad Autonoma de Puebla (BUAP) and University of Twente (UT) have been working from September 2013 until present date. Further details will be provided in the next paragraphs.

A relevant source about SAC's description is the thesis work done by Georgina Tochimani (2011) whose contribution was primarily to write the history about SAC. This piece of work represents the only one ever written about the town and/or its activities.

Figure 9 displays the geographical location of San Agustín Calvario (purple pin). The geographical coordinates of SAC are as following: at the north it borders with the Zapotecas mountain; at the east, it faces the main municipality of San Pedro Cholula; at the west side it abuts with the San Gregorio Zacapechpan village, and; at the south SAC connects with the community of San Luis Tehuiloacán (Tochimani, 2011).



Figure 9. Geographical location of SAC

¹¹ Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED - National Institute for Federalism and Municipal Development) <http://www.inafed.gob.mx>

It has been found evidence that SAC made part of San Gregorio Zacapechpan village as a suburb until 1875. Before that year, SAC was known as Santo Entierro de Yxtlamatitla, after 1875, SAC's name change to Ixtlamatitla Tezcahuaca (in Nahuatl¹² language). Tochimani reported its construction and meaning as here below indicated:

Ixtlamatitla Tezcahuaca

Ixtlahuatl = fertile valley *Tezcatl* = mirror

Titla = between *Hua* = the ones who know or are skilful

Ma = to make or to hunt *Ca* = place of

Place in which a fertile valley is made Place of the ones who make mirrors

SAC is categorised as a poor village, its main economic activities are livestock production and agriculture. In the SAC's region livestock's dairy products are sold and the stock itself. During the 19th century, there was *great ranch* which offered the same type of products, tradition that makes part of their productive values. As for agriculture the main production is based on corn and beans. Nevertheless, locals have argued that harvest is mainly used for own consumption (Tochimani, 2011).

The village has a list of 48 religious festivities/celebrations along the year, mainly Catholic, which are performed during the whole catholic year, some example are: holy days, eastern, liturgical celebrations, Christmas, etcetera. Tochimani (2011) suggested that the Catholic and non-Catholic festivities of this town make SAC a special and unique community in comparison with others. Further, the festivities have helped the community to create at some extent a social cohesion in which people enjoy the company, dance, have conversations with guests and neighbours in a way to "*forget their problems*".

SAC's organizational structure includes a committee, so-called *Junta Auxiliar* (auxiliary board). This board is on charge to arrange, monitor, and conduct some of the main social concerns, i.e. the festivities of the village, the schools' necessities, and census. The auxiliary board members are elected in a yearly basis and start operating with the academic year. In figure 10 the integration of the municipality structure and the auxiliary board is disclosed. In recent years a sub board has been formed, the committee of parents, which their tasks are directly connected to school activities at all grades (from kindergarten, primary, secondary, up to high-school levels). As part of auxiliary board duties is to conduct SAC's census, the auxiliary board faces regular issues during execution such as, the counting which cannot be precise because large amounts of young SAC's people immigrate to the United States of America without formal notice. In reality, some of those SAC immigrants go and come back, and in some cases the immigrants take their families with them. In consequence, those families are not included in the census. Another situation related to the immigrants is that some residency information from SAC immigrants is mistakenly recorded. This problem rose due to the way this information is gathered, basically, the immigrants' parents who are senior SAC citizens keep thinking that their daughters and sons will come back on day to SAC. As a result, the immigrants' information, according to the parents, cannot be omitted. Lack of commitment to gather consistently residency information is another issue which has provoked that multiple services such as the access to improvement governmental programs cannot be requested by SAC's citizens (Tochimani, 2011).

¹² Nahuatl language is an Aztec dialect spoken since the 16th Century, mainly spoken by indigenous persons of Mesoamerica.
<http://www.arqueomex.com/S2N3nCultura109.html>

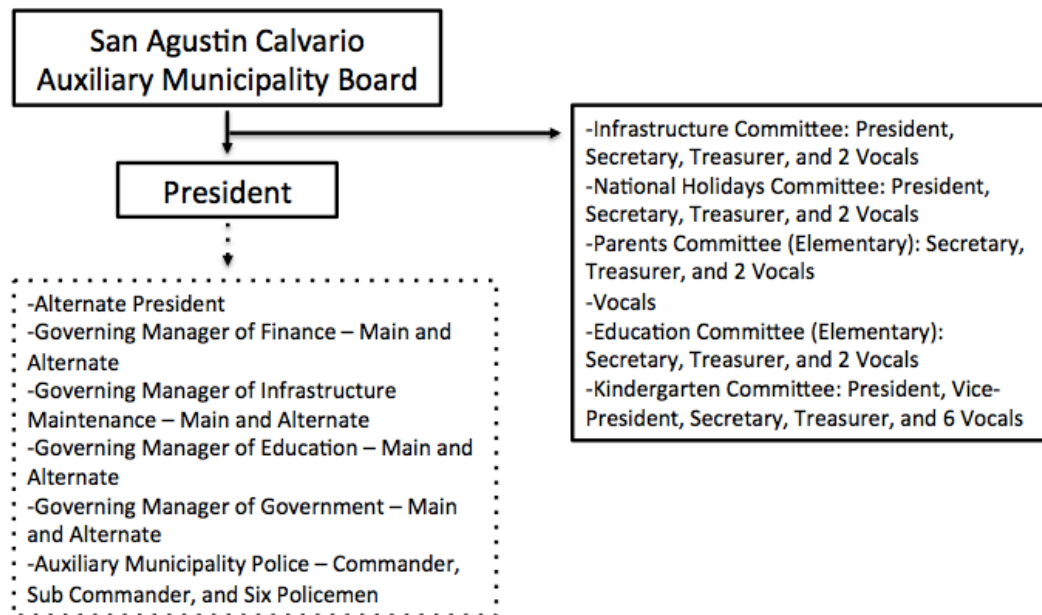


Figure 10. Integration of the SAC's auxiliary board at the municipality structure (Tochimani, 2011)

The particular problem of migration to the USA has visibly divided the town in two groups, on one-side are the senior citizens, and on the other one, the children. This situation has framed some of the projects for social cohesion purposes, as the one directed by PhD. Louise Greathouse which aims to integrate seniors to “*Cultura de Paz*” (Culture of Peace) project. This project counts with the collaboration of different entities: (1) the Vicerrectoria of Research and Postgraduate Studies (VIEP) in the Institutional Program and Research; (2) some of the BUAP Academic Groups; (3) the Language Science Postgraduate Program of the Social Sciences and Humanities Institute “*Alfonso Velez Pliego*”; (4) the non-for-profit organisation “*Dejando Huella*”, and; (5) the University of Twente.

The Culture of Peace research project that focuses on the main principles and themes of Humane Education which encompass the respect for life: environment, animals, and human (rights). It is an after school activity where community members voluntarily participate. The Culture of Peace project's aim is to facilitate the social participation processes through the language use and its relationships to social life and cultural expressions. For instance, the project tries to enhance the social cohesion, bring harmonic mind states, improve physical and mental health, create a supportive network amongst participants, and to retrieve cultural and historical values from bottom-up approaches. The Culture of Peace project takes place within the facilities of the federalised rural primary school “*Mariano Abasolo*”.

4.1.1. *Characteristics of the Research Focus Group*

A group of senior or elder citizens and a group of younger women constitute the research focus group; both groups participate in the Culture of Peace project. Originally, the research focus group was planned to be the senior citizens, nevertheless, a merge of both groups took place. A brief description of both groups is presented below.

The senior citizens' age range is between 65 years old to 87 years old, most the members are women. The number of elderly participants is of 20 members. However, the number of participants vary, this is due to the fact that some participants reported problems dealing with their health, the weather conditions, lack of own transporting means -long-distances by walking is a threat, and family issues. For instance, common health problems of the group are arthritis, diabetes, and high blood pressure. These barriers lead to a reduced (but constantly) group conformed by 14 women and 3 men assisting to the group meetings and workshops. On top of that, the group shows a low level of literacy. This is a

marginalized group because they cannot economically contribute to their households, basically due to their advanced age. Their former occupations were as farmers and sellers of their vegetables harvested in near places (Centre of San Pedro Cholula or Centre of Puebla City).

Some of these elders received time to time an inconstant subsidy of \$600 Mexican pesos (46 USD¹³ approximately) from the Mexican government. The term 'inconstant' is highlighted here because those elders who receive the subsidy frequently said that such amount is not provided in a monthly basis, as promised by the federal government. Taking into account that their monthly gross income is between of 1,500 to 2,000 Mexican pesos (equivalent to 115.09 USD and 153.46 USD) their income is not near enough to purchase all the basic services, in particular when the national inflation rate is nearly 4.6%¹⁴.

In the case of the group of younger women who also make part of the research focus group, it has been documented that their age range is between 24 years old to 52 years old. The number of participants is of 6 members, however, the number of constant assistants were reduced to 3. Their job occupations are either housewife or dressmakers and as consequence they face constantly economic problems.

The group meetings are held on Wednesdays and Thursdays from 16:00hr until 19:00hr at the federalised elementary rural school "*Mariano Abasolo*". During the meetings, 6 BUAP undergraduate students also join to the meetings as part of their social service. The BUAP students' main contribution consisted on deliver artistic and cognitive workshops.

4.2. The Product Co-Created

A part from describing the group of people engaged in the Storyteller case, the product idea (venture) co-created between the SAC's elderly people, BUAP and UT students is portrayed in this section. The product is an ecological bag that claims to be environment friendly which promotes cultural value, as well. In the front side of the bag, there is a short story told by one of the elders, the written story reflects some of the historical and cultural values of SAC's people which have not been recorded in any other format. For tourists and SAC's relatives living abroad, this can allow them to learn more about the locals while for the elders this is one way to keep alive their memories to jointly build the SAC's history.

The Storyteller bag is made of "*manta*" clothing to easily be sold in different places such as local stores, handicraft markets, universities and foreign markets.

The main interest to create this venture came from the intention to help elders to become *producers* of items with a cultural value for buyers as one activity for them to have an impact on their wealth. In other words, contributing to their poverty alleviation. The Storyteller bag was conceived with a double folded goal that leads to the possibility to provide a (1) certain level of customer satisfaction while contributing to (2) improve social cohesion (Brinkschroder, Crespo-Rosas, & Pan, 2014).

The business idea development officially started in early September 2013 and the final decision about the product came in October 10, 2013. As indicated in the introduction section, this venture was part of the projects (business ideas) promoted between the BUAP and UT during the courses of the *Sustainable Development in Developing Countries* programme. The two academic groups exchanged information through the communications of one BUAP representative, Alina Vazquez. As result of this interaction, Brinkschroder, Crespo-Rosas, and Pan elaborated a business plan (under the Canvas framework), which became the core of this research. From October 2013 until May 2014 the elderly group jointly with some of the SAC women put on practice some of the activities suggested by the business plan of The Storyteller.

¹³ Mexican Central Bank - Exchange rate Mexican Peso/US dollar = 13.0323. Retrieved on June 16, 2014.
<http://www.banxico.org.mx/stdview.html?url=/portal-mercado-cambiario/informacion-oportuna/Fix48.html>

¹⁴ Mexican Central Bank - Inflation rate from May 2013 to May 2014. Retrieved on June 16, 2014.
<http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCalculadora>

4.2.1. Cultural Stories

As briefly indicated in the prior section, the bag carries local stories which become the added value and the unique selling point. This is because of its goal of cultural spreading through a tangible article. The stories are in Spanish and about local history of SAC; they might be seen as national treasures. The stories have been told and gathered from the elderly group of people participating in the elaboration of the bags. The members on charged to collect the stories have been the BUAP students. Nevertheless, a group of three young women, who also participate in the Culture of Peace project, will keep collecting the stories supported by the BUAP students. The female group was prior selected for their existing family relationship with the elders. Trust and commitment were, implicitly, relevant aspects along the partnerships developed during the project implementation.

For illustration purpose, in figure 11, an example of the cultural stories is displayed. The story is already printed in one of the bags. This specific story talks about the foundation of SAC, its version in English is in appendix 2.

“Un matrimonio que habitaba en San Gregorio Zacapexpan se separó. Juana Morales, la esposa, se fue del lugar y construyó una capilla en otro sitio.

Durante la procesión del Viernes de dolores, cinco personas de San Gregorio quisieron llevarse la imagen de El Señor de los Ramos a la nueva capilla; el resto de los habitantes comenzó a perseguirlos. Para lograr huir, las personas que llevaban la imagen aventaron tierra, piedras, cera y otros objetos que encontraban en el camino. Luego de algunas horas llegaron al lugar.

Esas cinco personas, viviendo en la capilla, fundaron San Agustín Calvario.”

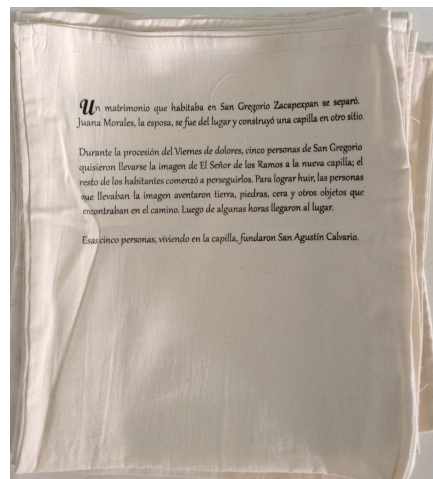


Figure 11. Story printed in eco-bag

4.2.2. Ecological Bag

The bag was thought from its conception to be environmentally friendly in comparison with plastic bags. The advantage of the ecological bag over the plastic bags is that it can carry more weight and plastic bags are frequently are not biodegradable. The bag is decorated with some handicraft (a church¹⁵) painted by the elders and younger women. The logo is the abbreviation of the village's name, SAC, which is stitched as well by the elders and younger women.

¹⁵ At the moment of writing the presented work the painted could not be performed due to some difficulties with the design of the picture.

4.3. Research Project Stakeholders

In the current section a description about the participants, not the research focus group, will be provided, their performance contributed to develop the current case study. The participants are categorised in five groups enlisted regarding their particular contribution: (1) main coordination; (2) link between SAC community and external community; (3) BUAP participation; (4) independent participant, and; (5) UT support.

The main coordinator (1) of the program Culture of Peace is dr. Louise Greathouse. She was the pionner and has guided the programme into the town with the aim to promote no violence among SAC's residents, create the sense of being responsible citizens, and raise awareness about of equality and equity. Dr. Greathouse's role covers a large range of activities, one of them is raising funds to donate school materials. Another important activity is the creation of workshops with the participation of other scholars and researchers.

The historian and native of the town, Georgina Tochimani, has been the linker (2) between the community of SAC and the BUAP participant. As former historian of San Agustin Calvario, her work has contributed to understand the community structure and culture. As native of the town, her role has been to encourage the active participation of the elderly people and the younger women in the project Culture of Peace.

The BUAP participation consisted in a group of initially five students who performed a social service within the Culture of Peace project and conducted individual research about the elders and younger women. The role of the BUAP students was to provide support and technical assistance along the production processes of the ecological bags. Important to mention that amongst the BUAP group there existed a coordinator, Ms. Alina Vazquez, who had the responsibility to keep track about the activities executed by other BUAP students. Miss Vazquez's contribution to the ecological bags project was to look for the materials needed to produce the bags and for the dressmakers (relatives experts on the field) to teach needlework to the eldeers and younger women.

The independent (3) participant was a designer student, Ms. Mariana Vallejo, whose role was to provide assistance about the fashionable side of the bags. For example, she re-defined the format of the elders' story. To illustrate her work, see figure 12 in which the message was printed in a special paper that better matched with the bag. A list of the names was included and in the other side of the paper, a group picture was placed.

As last but not the least of the groups engaged in this project, UT support (4), whose representative is the author of this thesis. The role basically consisted in the implementation of the business plan The Storyteller, also, to identify the social aspects of the co-created product for BoP's (PC3) and integrate them to the current inventory of PC3 successful factors (Lansink, 2013).



Figure 12. Message of the eco-bags

4.4.Implementation of the Business Plan

During the period of May – July 2014, the implementation phase of the business plan The Storyteller was executed on the field (San agustin Calvario). As priory explained, this product was co-created by the elders. A series of activities took place following a chronological order and listed here as follows:

- Explanation about the eco-bags project to the group of elder and younger women.
- Bring diverse materials to the facility (Elementary school “*Mariano Abasolo*” in SAC) in order to work comfortably.
- Gather information about the group members (name, date of birth, likes and dislikes, stories, reason to participate in the project), which was used to re-define the product development processes.
- Re-define (adapt) the eco-bag design (size) and learn the key productive activities suggested in the BP (drawing, cutting, and knitting).
- Selection of the logo (see figure 13) and colours. Note that the different types of needlework were required for further elaboration. This activity took most of the time during the bags production.
- Meetings with the designer for improving the message, taking the photographs, and finally the printing work.
- As part of the training for the elders, some previous practice of the painting over different type of cloths was carried out. The practice would lead to avoid mistakes when painting directly over the eco-bag.
- With more local information, adjust the marketing research from the original BP.
- Finding market places to sell the product with the support of locals.
- Organize the elders to collaborate with the younger women for being eligible during funding application to governmental subsidies.
- Interviews to project stakeholders to verify their knowledge gain along the production processes.



Figure 13. Logo of the eco- bag

4.5.Add-ons to the BP Implementation Activities

Alongside with the ecological bags production other activities with the elders and women were executed. The activities for the elders aimed to increase their social cohesion. For instance, creating an informal environment in which people were encouraged to talk about their daily activities (cooking,

culture) and family situations. Even about more private aspects such as the emotions experimented during the ecological bags production. There were also some *reflective* moments to explore their impressions about the work and communication with BUAP and UT groups. This was accompanied by physical activities, i.e. gymnastics. Having conversations about the elderly people's daily activities, culture and cuisine helped to know them better in a more informal level. Of course, this also facilitates the interaction because of the *trust* building side-effect.

The activities conducted with the younger women were similar as with the elderly people. Additionally, a detailed explanation about the production of the ecological bags was presented to the younger women; they expressed openly their interest to produce them by establishing a start-up business. Curiously, each women invited to the eco-bag "*enterprise*" has a specific vision on how jointly help their families but likewise they explained their willingness of "*something else*" for the elders. The social responsibility (implied) of this type of projects made prove through the opinions expressed by the women.

Important to point out is that, firstly, at the end of the production period, both groups, the elders and the younger women were satisfied with their collaboration. Furthermore, as part of the agreements after finalising the eco-bags production, there was announced that the younger women (supported by the BUAP students) want to lead the eco-bags production. This announcement was well received by the elders who accepted this arrangement, also declared their desire to continue cooperating with the eco-bags production. Secondly, also at the end of carrying out this project, the author of this research could gain the SAC's participants trust. In small towns, like SAC, trust becomes a crucial factor for any intervention such as the implementation of the business plan The Storyteller.

5. FINDINGS AND DISCUSSION

The current section concentrates on each of the sub-questions proposed in the introduction section of this document. In order to facilitate the findings presentation, each of the following sections addressed a particular sub-question. Sub-question one will provide an answer based on the following concepts: (1) base of the pyramid, (2) social entrepreneurship, and the PC3 inventory (economic factors). Sub-question two mainly copes with: (1) social entrepreneurship, (2) social innovation, and (3) social factors. Third sub-question involves: (1) intellectual capital from social entrepreneurship, and (2) implementation process of the business plan The Storyteller.

5.1.Principles of the PC3 Inventory Identified in SAC

In this section the author gathers as much evidence as possible to respond to sub question number one, which is *to what extend can the principles of the PC3 framework be identified within the SAC's case?* As mentioned previously, this section uses the BoP, SE concepts and PC3 inventory.

5.1.1. Base of the Pyramid and Social Entrepreneurship

The implementation of the Storyteller BP has comply with some of the PC3 principles, here three of the most evident outcomes: (1) benefit towards the society (elders group and other vulnerable members of SAC community); (2) identification of opportunities by SAC's elders and women; and (3) value creation. A positive action or benefit towards the society was perceived with the enhancement of the social cohesion that the project generated. In other words, the research group was motivated to participate and responsible of the eco-bags production. However, external conditions, such as cold weather and health problems, occasionally make difficult their interaction with the group. Identification of opportunities was especially important for the younger women who decided to lead the project to add it to their households' income source and to increase the social cohesion level between the two generations: the elderly and the younger female people. Value creation is identifiable on the ecological bag *per se* and passing on the culture and existence of San Agustin Calvario's community to the *world*.

5.1.2. PC3 inventory of successful factors

All the four categories of the PC3 inventory of successful factors created by Lansink (2013) were applied to the case. Nevertheless, not all the features of each category were applicable to the SAC's case. The following sections detailed the features that applied the most.

5.1.2.1. PC3 inventory: Market category

From this category only two factors were adapted to SAC context: (1) offer the right product, and; (2) focus on a specific market; due to the fact of the time limited to perform the research. Firstly, offering the right product, as it is the ecological bag generates cultural and ecological values. Furthermore, it fulfils a gap in the market as found by the prior market research conducted by Brinkschroder, Crespo-Rosas, and Pan (2014). Secondly, focus on a specific market, the product, the eco-bag, is expected to be traded where the focus group normally sell their products, i.e. local markets of Puebla city and in different places in the USA with the help of their relatives. The relatives of the research group showed support towards the project through the social media website "Culture of Peace"¹⁶.

5.1.2.2. PC3 inventory: Finance category

The Finance category of the PC3 three factors were suitable for the context of the elderly people and younger women: (1) good financial management; (2) viable business model to understand the strengths and weaknesses of the enterprise; and (3) income diversification. Good management fit because all the financial information was accurate, relevant to make to necessary modifications to the business plan and process, all this with transparency along the operations. Viable business plan helped to make trial-and-error tests and speed the production of the eco-bags. For instance, in the business plan it was suggested to use plastic gloves to avoid making dirty the manta cloth, however, it turned out that the elderly people and younger women did not feel comfortable working with the plastic gloves. Income

¹⁶ <https://www.facebook.com/luisa.greathouseamador>

diversification achieved two goals: (1) update the level of participants' commitment and responsibility of the project, and (2) to create awareness about the difference sources that financed the project.

In the former point, participants' commitment and responsibility, it happened that some elders wanted to keep the eco-bags made by them. In response to this unexpected situation, the project leader agreed asking them for a monetary contribution (symbolic amount of less than one US dollar) to *cooperate* for the project purposes. By doing this, the intention was to realize their level of commitment towards the other elders who also worked on the bags making. Furthermore, as in any *business*, investors-producers need to show engagement by investing resources for the following steps in the production line, therefore, the elders were asked again for a monetary contribution (about one US dollar) to purchase more materials; in these ways the members would felt more engaged to the project. This way to self-financing the production fits perfectly to the "*cooperative*" type of organizations (enterprises).

5.1.2.3. PC3 inventory: Internal Business Processes

From the perspective of the PC3, three elements were appropriate in the SAC's case: (1) strategic management of different interest of stakeholders; (2) strong relationship with key partners, and; (3) high quality managers. Firstly, the strategic management was reflected in the alignment of the elders' interests and opinions about the production processes of the ecological bag. Secondly, having an understanding about the stakeholders' role (elders, younger women, BUAP, and UT) and tasks conducted was requested to build a stronger relationship with the key partners, in this case the eco-bags' producers. Thirdly, high quality managers emerged in three participants; three younger women who decide to lead of the ecological bags production. The three participants raised from above the other participants by demonstrating a high level of commitment and monitoring activities such as the needlework made on the bags.

This category has a closed relationship with the social factors, mainly with *culture* and to some extent with *gender*. In section 5.3 a deeper explanation about the relationship is provided.

5.1.2.4. PC3 inventory: Learning and Innovation

From the category of learning and innovation included in the PC3 inventory, the most represented concepts within the SAC's case, specifically from the younger women group, are: (1) strong empathy on innovation; (2) leadership style; (3) developing business skills, and; (4) learning culture. Firstly, strong empathy on innovation was observed through the acceptance of placing the stories on the bags and through learning ways to generate their own paints which were made from plants. As for this last point, the created paints based on plants, it is still an on-going procedure which was proposed by one of the younger women. Secondly, leadership style was perceived in the three younger women who took the project in their hands. The three leaders have different personalities, which are reflected in their leadership manners. The first leader could be catalogue as *charismatic*. The second leader focuses on the production processes' details and efficiency. The third leader is the *balance* between the first and the second one. It is important to note that the younger women felt capable of taking the project on their hands based on the conditions and situation of the project.

Thirdly, developing business skills were noticed in different features, for instance, organizational structure, resource-acquisition, and learning process. A series of examples about the features are discussed in the following lines. The organisational structure was executed by making different teams with the research group based on the activities of the production line that mostly appeal to the participants. Enhancement of the communication between participants was a direct consequence of the previous action. Resource-acquisition feature was visible with the participants' advice about where was best to purchase the key materials needed to produce the bag. The learning process was a constant activity executed along the eco-bag production, i.e. learning the different type of stitches.

The identification of the previous factors was supported by the questionnaire conducted to the three social Mexican entrepreneurial ventures, which are described in section 3.2.3.2 of this document. The interviewees agreed that a focus on a specific market is necessary to satisfy the customers of that

segment. Also, a common pattern found with the interviews was the type of relationships with the clients; the three of them centred their attention to the personal assistance which was itself based on human interactions. Measuring the impacts of the social enterprises diverse amongst the three entrepreneurs. Financially, the three social Mexican entrepreneurial ventures are profitable. Although, using a business plan was not meant to reach profitability, only for one of them the business plan was important to know the different stages of development. Knowledge about the *finance* of a business was self assessed as *average* in the three cases. Mainly, the three ventures have sustained (financially) their social ventures through donations. Nevertheless, the entrepreneurs interviewed have combined income sources (diversification) to finance their projects. Only one of the interviewees wrote a business plan before operating though its planning forecasted a short-term scope.

From the perspective of PC3 Internal Business Processes, the questionnaire results showed that the project participants have received support by different means in most of the indicated aspects mentioned by Lansink (2013), i.e. (1) personal development; (2) organisational; (3) marketing; (4) finance; (5) legal; (6) operations; (7) logistics; and (8) human resource management. The support has mainly come from friends, family¹⁷ members and some professional acquaintance. From interviews, it was indicated that mostly any type of partnerships are involved in the social entrepreneurial ventures. By surprise, any of the ventures used a formal business plan to start with. However, one of the interviewees said that at certain point of time, his enterprise made use of the structure of a regular business plan in order to know the different potential stages of a business.

Similarly to the other three categories, learning and innovation outcome of the questionnaire showed that the products/services offered (food, handicrafts, and education) by the social enterprises are average. The social entrepreneurial ventures suggested that their ventures revolutionise the way the industry operates. Innovation is seen as a valuable element on each of the social enterprises, although nothing can be said in the way the innovation is represented, either in tangible or intangible ways. The interviewees claimed that the relationship with key partners is above the average.

Almost all the factors suggested by Lansink (2013) that operate successfully with individuals of the BoP are important for the social entrepreneurial ventures.

5.2.Social Terms Fitting in PC3 Inventory

As mentioned in the introduction of section 5, the current section works with the four concepts that constitute the social elements (culture, vision, proactive personality, and gender), in a combination with social innovation and social entrepreneurship concepts.

In this section, the researcher has analysed different sources of information in order to answer the sub question number two, here displayed: *what are the elements in social terms that fit best in the PC3 inventory?* After reviewing some of the theories in social sciences (see table 4) about value creation in settings similar to the PC3, three important factors took the research's attention: (1) culture; (2) vision, and; (3) proactive personality. Due to the mixed characteristics of the research group, this allowed the researcher to identify "*gender*" as a relevant factor, as well.

5.2.1. Culture

From the culture literature review (section 2.3.1.) two features were relevant: *homogeneity*, which involves a high level of satisfaction, communication, and cooperation with less number of barriers (Richard *et al.*, 2004), and *competitive advantage*, which the literature claims that it is imperative to understand beliefs and values, and artefacts and behaviour in order to understand culture (Schneider & Barsoux, 2002).

¹⁷ It was not requested the background of the friends and family who provided the support and assistance.

5.2.1.1. Homogeneity

By using the culture approach, this allows, in principle, to understand the differences amongst groups of individuals. Richard *et al.* (2004) categorizes cultures in terms of either homogeneity or heterogeneity in order to further describe their communication and cooperation trends. In the SAC's group, the researcher observed more homogeneity characteristics, which framed a higher level of communication and cooperation amongst individuals, especially when the individuals were family members or neighbours with long-term relationships.

5.2.1.2. Competitive Advantage

On the other hand and analysing SAC's culture under the underlying cultural assumptions of Schneider and Barsoux (competitive advantage approach), this helped to provide the following outcome: (1) Addressing locals and foreign individuals is frequently done by using the third person verb construction, this symbolizes *respect*, especially amongst elders. (2) Regular contacts contributes to create social cohesion conditions, e.g., the women, who lately took the lead of the project, barely knew between each other at the beginning of the project. After several sessions and when project was practically finalised, at that moment, the younger women felt comfortable to agree on working together. (3) Verbal contracts are taken as formally as written contracts in this type of communities. One example was how the agreement between the younger women deciding to take the lead of the project took place. (4) Product quality assessment (achieving deadlines), has several treats (external factors) because of the physical elders conditions and no having a private transport disable them to join the group in rainy-cold days or health problems. (5) Finding the "*people to be best on charge*" is possible to achieve as long as it exists the precondition of good level of *communication* and *trust* among the projects' participants, including the promoter(s). This latter was point out by the three interviewees; they suggested that communication and trust are important elements while working with Mexican BoP's people.

In the cultural assumptions framework of Schneider and Barsoux (2002) three concepts were presented in order to have a deeper understanding about a culture: external adaption, internal integration, and linking assumptions. The previously mentioned concepts were observed in the research group of SAC. Two features of external adaption spotlighted during the case: (1) do/being, and; (2) nature of reality and truth. Firstly, the concept of do/being at which control was a significant feature when working with the research group. To exemplify, the participants were taught how to draw basic figures, once the technique was learnt they were requested to draw fruits and vegetables. However, the participants requested a command about how to make the drawing, under the argument that they did not know how to draw even when they were taught previously. Secondly, the nature of reality and truth concept was represented through the traditional festivities performed by the research group in SAC. These activities have the aim to unify the community members.

From the internal integration aspect only the nature of human relations feature was perceivable in the case study. This feature is recognisable as long as participants are self-controlled; in other words, the participants become responsible from their actions. For example, occasionally it was asked to the elders and the younger women to take home to finish the eco-bags logos and bring them back in the next group meeting. The mentioned action could be considered as a way to show the level of commitment that the research group had towards eco-bags production.

According to Schneider and Barsoux (2002) framework the linking assumption tied external integration and internal integration. The features of language, space and time are considered part of the linking assumptions. Further the linking assumptions contribute to understand culture in a deeper level. In the case of SAC the following observations were noticed. The elders' culture could be classified as *high context* from the language studies viewpoint, because the elders needed to receive clear instructions and details how to tackle their individual tasks during execution of this project. *Space at an emotional level* was one of the most relevant features of this research, because the elderly people transfer their feelings towards their pieces of work (Storyteller's bags), especially when it came to develop a

common logo (see figure 13). In other words, they felt identified with the logo to the point of giving up to the potential economic benefit of selling the bag. Some elders preferred to keep their works. *Space at a physical level* was similarly relevant due enable the production processes. Some furniture and tables were donated which allowed to run the eco-bags production.

Culture was, as suggested by the interviewees, one of the most important aspects during the BP implementation, working with the BoP people demands a prior knowledge of the BoP's culture with an implied dose of *trust*. Otherwise, the risk of failure can be perceived as high. Certainly, language can promote or restrict the individuals' interactions with important impacts in their levels of trust to cooperate/work jointly. Without a doubt, sharing individuals' thoughts, feelings can result on gaining trust and on creating alternative culture (social innovation) based on the roots of the community's culture. Moreover, understanding the community culture of the BoP, it can contribute to the internal processes and organisation dimension cited by Lansink (2013).

As mentioned in section 5.1.2.3, Internal Business Processes category of the PC3 inventory has a relationship with the culture of a community or group of individuals, in this case with the community members of SAC. Because, as long as the culture is understood, a design of the decision-making processes can fit better with the necessities of the BoP communities. This can shape *ad hoc* production process, the activities implied, and allocate responsibilities to the project members. Furthermore, it can indeed help to innovate either products or processes without creating radical changes that might put in danger the members' participation.

5.2.2. *Vision*

The fact that the eco-bags (Storytelling bags) project was conceived at distance and could be crystalized by the direct intervention of this report's author, this motivated the younger SAC's women to generate their own vision on how this project could continue working during the upcoming months without almost any external assistance. This reflection about their wishes in the future provided them a sense of direction and understanding about their own role as potential "*social entrepreneurs*". The "*new*" social entrepreneurs' vision is to contribute to enhance the community welfare by generating job opportunities for elders and younger individuals. Viewed from another standing point, the younger women, can see themselves as the "*new social entrepreneurs*", who have in mind a concrete goal and the motivation to integrate more people in their intentions. All in all, *vision* as social aspect of initiatives such as the PC3's project and products (Storytelling bag) could be observed in the case study confirming what several scholars reported in the literature (see table 4).

From interviews, it was frequently denoted the necessity of having a clear vision at whatever age the entrepreneur could be. Vision is the expression of desires but also of believes which shape the people's decisions and actions in life. In similar fashion, love and motivation, as suggested by the interviewees, helps to keep alive the vision, although the factors of love or motivation have not been considered in the present research.

5.2.3. *Proactive Personality*

The *creativity and novelty to ideas* described by several scholars (table 4) as characteristics of the proactive personality were two points from Openness to Experience identified in the case study. In other words, novelty to ideas and identification of opportunities mainly come from the younger women who proposed to elaborate other type of products that might be also interesting to make by the elderly group. Similarly, other personality features such as hard work, persistence, and motivation were observed along the project execution from the perspective of the *conscientiousness* aspect of the ASA model of entrepreneurship (Zhao & Seibert, 2006). Certainly, the *motivation* element took the researcher's attention during carrying out the interviews. Anonymously, all interviewees agreed and suggested to find mechanisms to sustain along the time the level of people's motivation to change the current social situation. Motivation can be seen as the "*Key element*" of initiatives such as PC3 when it comes to enable the BoP people to lift out of poverty conditions. More challenging is to enable them to

become social entrepreneurs, this requires them to possess leadership skills and that people recognise them openly as leaders. Other two features that were distinguishable during this research were consistency and regularity, also from the *proactive personality* set of characteristics. These two elements were relatively observed in the elders group, 7 out of 26 showed the highest level of consistency and regularity, interesting to note was that they were the oldest people from this group.

5.2.4. Gender

As previously mentioned, the case went *from* a product made by some SAC's elders *to* the spin off of a mixed-age group which includes female SAC's members, as the main entrepreneurs. The role of the female entrepreneurs at an *interpersonal affect* can be evaluated as "*high*". This means that the so-called "*new*" social entrepreneurs reflected a higher level of compassion and faculties to work with the elders. "*High*" level of *high avoidance* was visible (table 4) along the BP implementation, by this it is meant that during searching for funding the eco-bags production, the researcher identified two Mexican governmental programs, the FAPPA¹⁸ and PROMETE¹⁹, but the new social entrepreneurs *avoided* such option. They reacted with scepticism and mistrust. Their main concern was the idea of being lately asked of paying-back the funding, although, any of the mentioned Mexican programs requested a payback, finally, the ladies decided to submit their application to the governmental programs.

The interviewees shared the common thought of working with women can generate a wider social change in the Mexican BoP's market, the women's drivers are mainly social than economical when they decide to start a business. This can be explained in the case of the entrepreneurial social venture *Koatlikue Pachamama*, the work is mostly done with women of advanced age, who either are widows or their husbands immigrated to USA. These women have shown strengths and same necessities as men do but a fraction of their work goes for the community where they live. Similarly, *Café 1400* interviewees argued that working with women has increased for two main reasons: (1) male migration has risen importantly in the last years, and; (2) women's engagement to change the poverty current situation in their communities. In the case of *Entre Amigos*, even if the organisation focuses mainly in children's education, the majority of the staff corresponds to passionate women who believe in social change.

A *must* characteristic in the female empowerment processes in order to transform them to into social entrepreneurs, at least in the SAC case, is a structured and formal access to *resources*, this stated by Dhatta and Gailey (2012) and confirmed during the interviews. Having access to the resources might allow of growing and expanding the project. The growth of the social entrepreneurs goes in two dimensions: 1) internally, by increasing the women's self-confidence and motivation, and; 2) externally, by serving a local or international market with their products. The interviewees also suggested that providing access to resources, it empowers the social entrepreneurial activities. For instance, the Mexika restaurant, *Koatlikue Pachamama*, mentioned that sharing a physical space to display culture, trade agricultural products and handicrafts contributes to create public awareness about actual socio-economic-political situations that Mexico is going through. Similarly, *Café 1400* provides a space to expose the handicrafts produced by individuals of BoP in order to increase the probability of purchase. Providing a physical place to sale the products elaborated by BoP's individuals influence their self-confidence according the views of the interviewees.

A cultural barrier related to gender in regards to the eco-bags production, is the fact that either the women's husbands or sons occasionally prohibited them to attend to the location of this project. It is well known that the patriarchal model is highly embedded in the current Mexican culture, across all the states of the country with higher influence in the country side, e.g. rural communities such as the SAC one. In spite of that, the women continue assisting to the project location, demonstrating a desire for independency.

¹⁸ FAPPA stands for Programa Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios - Fund Program to Support Agricultural Production Projects. Visit website: <http://www.sagarpa.gob.mx/PROGRAMASSAGARPA/2014/FAPPA/FAPPA/Paginas/Descripción.aspx>

¹⁹ PROMETE stands for Programa de Apoyo para la Productividad de la Mujer Emprendedora - Support Programme for Women Entrepreneurs Productivity. Visit website: <http://www.sagarpa.gob.mx/PROGRAMASSAGARPA/2014/PROMETE/PROMETE/Paginas/Descripción.aspx>

5.3. Lesson Learned by SAC's participants from the PC3 Inventory

In this section, the researcher concentrated on sub-question three which has been formulated to identify the lessons learned by the project participants while adapting social and economic values from the PC3 project to the case of Puebla. The main concepts to consider in the section are intellectual capital from social entrepreneurship, and the business plan The Storyteller.

5.3.1. Intellectual Capital

From the theoretical framework of this document, it was already learnt how relevant the intellectual capital (IC) is for any enterprise. By framing the case study under the IC model, the researcher could observe that SAC's elders could describe by themselves the eco-bags production processes. Nevertheless, along the learning and execution processes, reinforcement about the production phases was needed. When it came to the younger women, they received a more detailed description of the production processes, i.e. key materials, the list of key partners, a record with the key activities, and the reasoning behind involving the elders in the production. After the *training* in all the business components, they were invited to respond to some related questions, this action was necessary to verify what was their level of learning and potential reinforcement activities in the short future.

The knowledge assessment of the younger female participants was positive, this means in the researcher eyes that the younger women are, in principle, able to take over and lead the following project developments. This gave some indications of moving towards projects inspired under the PC3 principles (enabling the co-creation of innovative products at the BoP market with social, environmental and economic values). This has been rephrased by one the women, when she was asked to explain the eco-bags project:

“we are going to create bags that helps us to generate some source of income and we should not forget that the grandpas and grandmas are important, because they help us with their stories for the bags and we can help them by creating an activity for them, so they don't feel lonely or bored at home”

5.3.2. The Business Plan The Storyteller

In the execution of the business plan the Storyteller, a number of modifications to the original BP happened. One of the most visible modifications was about the quantity of *manta* material required to produce the set up number of bags. Other modification was regarding the time scheduled for each activity of the production process as suggested in the table 7. Nonetheless, if the business planning were not elaborated prior to the research, then the implementation of the ecological bags' production would not be performed as aimed during the research period. It is important to note that the BP in the case of the ecological bag's production turned out to be a useful tool for planning as suggested by scholars (Hopkins & Hopkins, 1997). Furthermore, the BP was used as a trial-and-error tool that allowed making faster and more efficient decisions regarding the production line. Likewise, the business plan The Storyteller served as input to motivate the three younger women, now *new* social entrepreneurs, in order to take the lead of the production. Next to that, the business plan is requested during the application to the Mexican government programs FAPPA and PROMETE.

5.4. Discussion

This section provides summary of the main arguments which served to respond the main research question, “*what are the social value factors identified of the PC3 based on the Storyteller's business plan?*”. Arguments based on three elements: (1) the findings presented in the previous section (5.3); (2) the literature review of section 2, and; (3) the direct observations of the researcher.

All the categories of the PC3 inventory of successful factors developed by Lansink (2013) have at some extent been adapted to the current case study of SAC. Particularly, two categories from the inventory, Internal Business Processes and Learning and Innovation, proved to be critical while working with the BoP of SAC. Namely, these categories needed to be adapted during the early stages of the social entrepreneurial venture. On one hand, because Internal Business Processes category

requires understanding of social aspects, such as, culture. Understanding the *culture* has enabled to set up an organisational structure of the venture, a strategic posture, the role and (consequently) the responsibilities of each participant, and/or the activities/processes/procedures to be performed by the venture.

On the other hand, Learning and Innovation category could boost the Internal Business Processes' characteristics at the productivity and organisational levels. Due to the fact that, reinforcing the knowledge regarding the processes and procedures of the participants involved in the venture could be reflected in the level of productivity. A reinforcement of the knowledge could have helped to refine the enterprises' strategies at an organisational level. The other two categories of the PC3, Market and Finance, could not be totally adapted to the case study, because of the time limited for the research. Therefore, those make part of the recommendations for further research.

Based on the evidence of the social factors *vision* and *proactive personality*, and assuming a potential combination of these two features into one or several individuals of the BoP could increase the probability to identify (business) opportunities (market) that enable social changes. The assumption was corroborated with the "new" social entrepreneurs of SAC who decided to take the leadership of the eco-bags project. Moreover, as the "new" social entrepreneurs of SAC are awarded about their actual social and economical situation, this makes them to have an advantageous position. This position would enhance their possibilities to generate not only an individual economic benefit, but also, to contribute to a wider social benefit. This latter mainly based on the basic principles of SE, which benefits the society by identifying opportunities and create a value through innovating.

It has been constantly highlighted in this research that understanding the culture of BoP's individuals is demanded in order to conduct projects that alleviate poverty. The recognition of needs and wishes of the BoP's individuals who share the same culture has facilitated to the co-creation processes of products or services that fulfil those mainly *social* needs and wishes. Likewise, exploiting culture with the aim to reduce poverty might add a social value to the product offered. The previous argument is supported with the products and services offered by the interviewees. For instance, the Mexika restaurant, *Koatlikue Pachamama*, exploits the artisanal and pre-hispanic Mexican cuisine as a way to *transfer* the Mexika culture to the world. The *Café 1400* business also exploits culture through exposing and trading the Mexican coffee and fashionable handicrafts made with pre-hispanic materials. In the case of the NGO, *Entre Amigos*, the identification of the community's needs allowed the organisation to exploit the local and foreign culture and consequently enabling the communication between the two types of culture.

Understanding a culture, having a clear and simple vision about a desire status of being, and being a proactive person are elements that facilitate social entrepreneurship. The interviewees also suggested that having a *passion* that drivers social changes, create *win-win situations* for the participants involved, commitment, and trust are important characteristics for social entrepreneurial ventures. In the point of view of this researcher, the opportunity to generate businesses should not be limited to one gender. Because, as demonstrated in the current case, women and men have equally desires, needs, and wishes. Therefore, encouragement of women's entrepreneurial desires is recommended to put on practice.

In figure 14, the author tried to illustrate how the PC3's elements can be *contained* in three levels of organization (individual, community and business) by using an inversed version of Carrol's hierarchy of responsibilities of an organization. This figure also indicates some connections between layers of levels of organization, such as the *competitive advantage* which makes a bridge between some of the economic factors proposed by Lansink and the culture (representing community's values and beliefs) The next bond connecting the culture with some individual scale features (proactive personality and gender) corresponds to the *vision*. The base of the proposed pyramid is suggested to be the concept of "*altruism*". Because, it has been perceived during this research that altruism is an important driver that

enables to conduct projects at the BoP level. Nevertheless, it is recommended to investigate the importance of altruism in further research.

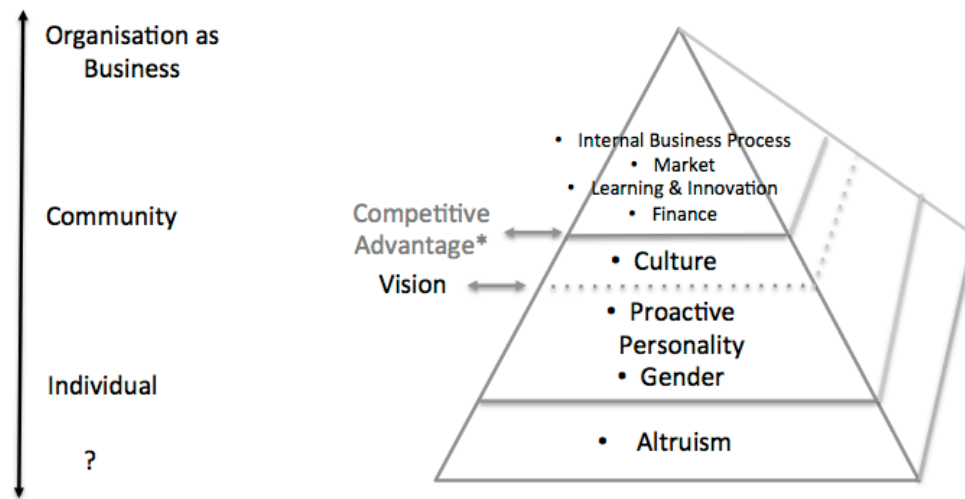


Figure 14. PC3 scale and its features

6. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

6.1. Conclusions

The present research work had the purpose to identify the social factors implied on the PC3's type of spin offs and tried to integrate them to the already existing inventory of successful factors through the execution of a PC3's business plan. The research group consisted in on a mixed group of individuals, on one hand elderly people and on the other hand younger women from the San Agustin Calvario village, Puebla. Both groups participate, currently, in the Culture of Peace project leaded by dr. Louise Greathouse. Next to the identification of the social factors to be integrated to the PC3 inventory, this research project also aimed to facilitate economical reintegration of SAC's participants to the society. As a basic principle of the PC3, during the implementation of the business plan of the eco-bags, it was expected to develop the participants' mind-set towards social entrepreneurial ones.

Three research questions drove this project, see figure 15, they focused different areas such as: (1) the evaluation of the principles of the PC3 inventory in SAC; (2) the identification of the social terms fitting in the PC3 inventory, and; (3) the lesson learned by SAC participants from adapting the PC3 inventory.

Figure 15 provides an overview with regard to the development of the answer to the research question. The research required the literature revision of the following concepts: base of the pyramid, social entrepreneurship, and social entrepreneurial factors. Moreover, it was required to gather different points of view from existing social entrepreneurs working with the Mexican BoP's. The used research tools were; (1) the questionnaire about the economic factors of the PC3 (Lansink, 2013); (2) interviews to three social entrepreneurs; (3) the business plan of the ecological bags (Brinkschroder, Crespo-Rosas, & Pan, 2014), and; (4) direct observations of the researcher.

In order to answer the first sub question the concepts of BoP, SE, and the PC3 inventory were elements used as analytic framework. The BoP concept defined the general characteristics of the BoP market, which most of the described characteristics fit on the SAC's case. The social entrepreneurship concept differs from traditional entrepreneurship due to its main purpose, which is to create a social change that benefit the most majority of individuals. Two sections diverge from the social entrepreneurship concept, firstly, social innovation, and secondly, intellectual capital. It was founded that social innovation served as a tool to improve the welfare of individuals and groups.

All the categories of the PC3 inventory were adapted and integrated to the case. However, the extension of adaption and integration differ in all the categories. The Internal Business Processes and Learning and Innovation categories are suggested to be fully adapted during the first stages of a social project with an economic objective. The other two categories of the PC3, Market and Finance, could not be fully implemented in the case study due to the time limitation of this research. However, both categories gave interesting insights to generate a concrete result. Furthermore, it was suggested that the Internal Business Processes category has a closer relationship with the most important social factor, which is culture. It was important to note that the Learning and Innovation category acted as the backbone of the Internal Business Processes at the early stages of a project development by BoP members.

The second sub-question aimed to incorporate social factors to the PC3 inventory. From literature revision, scholars highlighted the following elements: culture, vision, proactive personality, and gender. In order to validate our theoretical framework with empirical information, the researcher gathered answers from some social Mexican entrepreneurs. Even further, the insights provided by the interviewees allowed to comprehend in more detail the context of the Mexican BoP and the different ways to contribute socially and economically to the individuals of the BoP. The different concepts presented in the literature review contribute to develop a second *sphere* to be contemplated within the PC3 project. In other words, working with *homogeneous* groups and underlying cultural assumptions to

create competitive advantage showed to be relevant aspects to be considered in any culture. Characteristics regarding vision and proactive personality contributed to identify the *new* social entrepreneurs, people willing to lead the Storyteller business idea after this research concluded. This particular case emphasised the women's role, whose participation was motivated in their desires to improve their current situation. As mentioned before the Internal Business Processes category of the PC3 has a relationship with culture, embracing culture becomes a way to define important elements of the spin off, just to mention some: organisational structure, strategies, and activities of social enterprises. Additionally, understanding culture would enable to gain individuals' trust; without trust, there is a high risk of failure.

Finally, the intellectual capital (IC) theories and the evaluation of the lessons learned by SAC participants helped to respond the third research sub-question. The IC perspective was considered in this study to test the knowledge earned by the research group about the production of the ecological bags. As suggested by scholars, having an accurate knowledge of the production processes would help to refine the venture's strategies and objectives. The business plan (BP) of The Storyteller represented a fresh starting point for the decision-making and for improving to the production line. Also, the BP was used as an instrument to motivate the younger women to become *new* social entrepreneurs. By assisting some people along the BP implementation, at least three of them showed some indications of social entrepreneurship profile. Certainly, the next steps to take belong to the people in SAC, probably still under assistance of the BUAP and UT researchers but the responsibilities *share* has been clearly described.

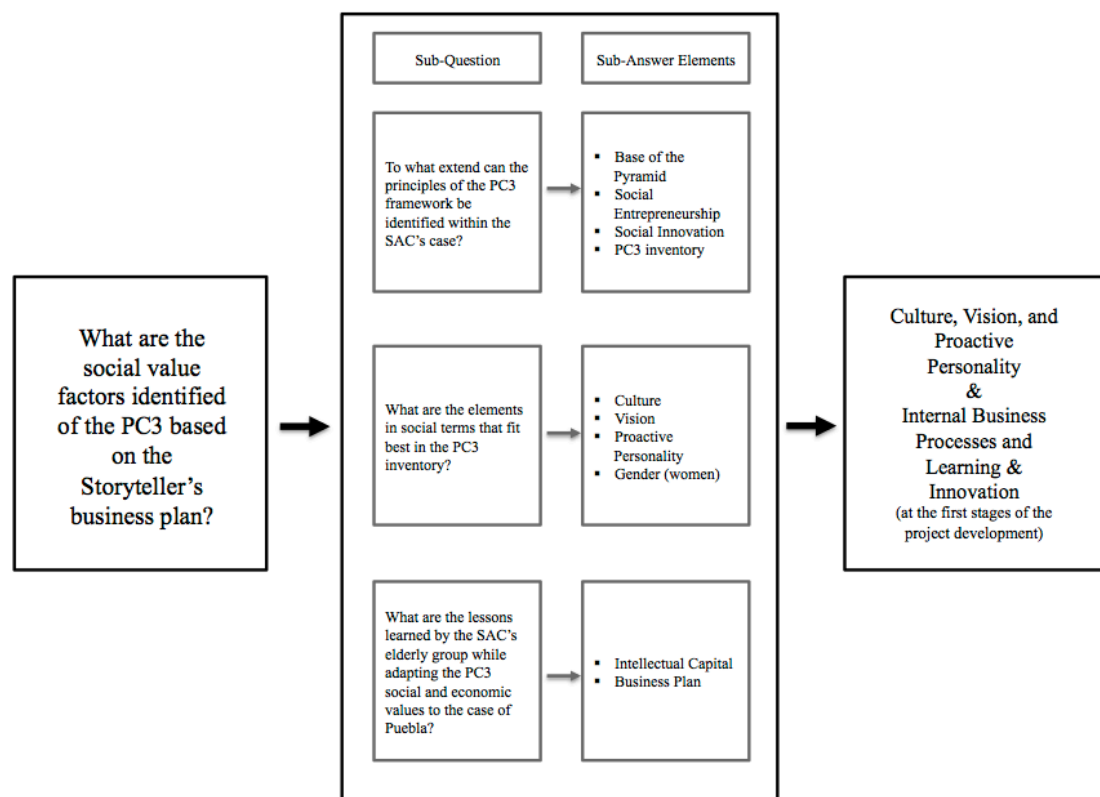


Figure 15. Overview with regard to the answer of the research question

6.2.Recommendations

Working at the BoP level to create social value has been studied with relatively positive results, at least from what was observed in the SAC's eco-bags case. As in any research project, some recommendations for improvement are here indicated as following.

For further research in this field, some features require some deeper revision, such is the case of: the planning of the activities, the business plan The Storyteller, the level of commitment, and the type of product or service. As for the planning of the activities, this is recommended to redesign to avoid missing the deadlines. Also, having a clear planning of the activities would allow integration and adaption of all the categories of the PC3. A few sections of the business plan must be modified, e.g. gathering the correct materials suggested by the business plan can accelerate considerably, the production process of the eco-bags. The stakeholders' commitment level of the members needs to be ensured before starting. For this purpose, a written agreement can be used to show the participants responsibilities to deliver the work requested in form and time. This kind of volunteer's contract can avoid misconceptions in the future. Any inconvenient would need to be discussed promptly before any actual problem could happen.

In a more practical sense and beyond the product development, it is also recommended to develop people's capacities (physical and mentally) and to facilitate the spirit of teamwork among the participants. Basically, the work on this type of products by elders is highly motivated for more social cohesion purposes than economic ones, therefore by promoting this working environment, there are more chances to keep the people motivated on their particular tasks. In addition, enhancing their personal capacities will impact in their individual confidence.

Leadership style is relevant to take into account in this type of more social projects, taking care of finding the project leader and defining his/her role along the project execution. The project leader is recommended to act already as a social entrepreneur and for that he or she needs to be patient, constant, find creative solutions, organised, motivated, and most importantly be open towards the feelings and thoughts of the individuals involved in BoP projects. The role of the leader project can be seen as generator of strategies, as decision-maker, as communicator of the vision, mission, strategies and activities to be performed, and as delegator of tasks according to the skills, abilities, strengths and weaknesses of the individuals. An important point that needs to constantly be executed is the communication of the project objectives across all levels and all stakeholders conforming the project consortium. If the objectives are unclearly communicated, stakeholders will be demotivated with serious impacts in their performance.

From a managerial viewpoint, time and location conditions can also play an important role on the achievement of the project goals. Time as an important productive dimension cannot be for this type of ventures predefined; therefore it is recommended to prepare best-case scenarios and worst-case scenarios to bring some level of flexibility. Weather and health conditions are directly connected to each other and that can affect directly to the individuals of the BoP. For instance, if the rainy season is approaching, the stakeholders of the project might have problems to assist to the *working* venue. Therefore, different action plans needs to be set up in order to achieve on time the objectives established and avoid delays. Finally, a physical place with all the necessary equipment to work is a required condition to be priory satisfied.

BIBLIOGRAPHY

- Babbie, E. (2010). Qualitative Field Research. In E. Babbie, *The Practice of Social Research* (p. 625). Wadsworth, Cengage Learning.
- Brinkschroder, N., Crespo-Rosas, N., & Pan, M. (2014, January -). La Cuenta Historias. *Project Report - The Practice of Work*. Enschede, Overijssel, The Netherlands: University of Twente.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social Innovation: Moving the Field Forward. A Conceptual Framework. *Technological Forecasting & Social Change*, 82, 42-51.
- Cambridge Dictionaries Online (2014, April 5). *British English: Vision*. Retrieved April 5, 2014 from Cambridge Dictionaries Online Web site: http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/vision_1?q=Vision
- Co-creation by female BoP towards sustainable Tourism in San Agustín Calvario, Puebla Mexico (2013).
- Crant, J. (1996). The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Small Business Management*, 34 (3).
- Dees, G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Unknown: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Dhatta, P., & Gailey, R. (2012, May). Empowering Women Through Social Entrepreneurship: Case Study of a Women's Cooperative in India. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 569-587.
- Gibran, K. (1999). The Knowledge Edge. In A. Tiwana, *The Knowledge Management Toolkit* (p. 482). Prentice Hall PTR.
- Hofstede, G. (2014). *Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede | Culture*. Retrieved June 22, 2014 from Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede | Home: <http://geerthofstede.nl/culture.aspx>
- Hopkins, W. E., & Hopkins, S. A. (1997). Strategic Planning-Financial Performance Relationship in Banks: A Casual Examination. *Strategic Management Journal*, 18 (8), 635-652.
- In R. K. Schutt, (2012). Qualitative Data Analysis. *Investigating the Social World: The Process and Practice of Research* (p. 648). Boston, USA: SAGE Publications, Inc.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía – INEGI, (2014, April 5). *México en Cifras*. Retrieved April 5, 2014 from Instituto Nacional de Estadística y Geografía Web site: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=21#S>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía – INEGI, (2014). *Glosario*. Retrieved July 2014 from Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/glogen/default.aspx?t=ehenoe>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía – INEGI, (2014). *Inicio*. Retrieved June 11, 2014 from Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía – INEGI, (2014). *Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. INEGI. Mexico City: INEGI.
- Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) and Secretaría de Gobernación (SEGOB). (2014). *Enciclopedia de los estados y Municipios: Estado de Puebla: San Pedro Cholula*. Retrieved May 15, 2014 from Secretaría de Gobernación: <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/EMM21puebla/municipios/21140a.html>
- International Finance Corporation. (2014, April 5). *What We Do: Defining the Base of the Pyramid*. Retrieved April 5, 2014 from International Finance Corporation Web site: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/as_ext_content/what+we+do/inclusive+business/news+and+highlights/defining+the+base+of+the+pyramid
- International Labour Organization. (2002). Report VI: Decent Work and the Informal Economy. *Decent Work and the Informal Economy*, (pp. 1-133). Geneva.
- Kelly, A. (2004). *The Intellectual Capital of Schools*. United Kingdom: Kluwer Academic Publishers.
- Lansink, C. (2013, Unkwon Unknown). Inventory of social entrepreneurial methods/tools for PC3 implementation, - the business perspective -. *Inventory of social entrepreneurial methods/tools for PC3 implementation, - the business perspective -*. Enschede, Overijssel, The Netherlands: Unknown.
- Lansink, C., Franco-Garcia, M. L., Jauregui-Becker, J. M., & Groen, A. (2013, - -). Inventory of social entrepreneurial methods/tools for PC3 implementation, - the business perspective -. *Inventory of social entrepreneurial methods/tools for PC3 implementation, - the business perspective -*. Enschede, Overijssel, The Netherlands: University of Twente.
- Lansink, C., Franco-Garcia, M. L., Jauregui-Becker, J. M., & Groen, A. (2013, - -). Inventory of social entrepreneurial methods/tools for PC3 implementation, - the business perspective -. *Inventory of social entrepreneurial methods/tools for PC3 implementation, - the business perspective -*. Enschede, Overijssel, The Netherlands: University of Twente.
- London, T. (2007). *A Base-of-the-Poverty Perspective on Poverty Alleviation*. The William Davidson Institute, School of Business, University of Michigan.
- Mayoux, L. (2006). Quantitative, Qualitative or Participatory? Which Method, for What and When? In V. P. Desai, *Doing Development Research* (p. 337). SAGE Publications.
- Mazzarol, T. (2001). Do Formal Business Plans Really Matter? - A Survey of Small Business Owners in Australia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (1), 32-45.
- Momsen, J. H. (2006). Women, Men and Fieldwork: Gender Relations and Power Structures. In V. Desai, & R. Potter, *Doing Development Research* (p. 337). SAGE Publications Ltd.
- Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social Entrepreneurship Towards Conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8 (1), 76-88.
- Mulgan, G., Trucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated. London, United Kingdom: The Young Foundation.
- OECD. (2010). Social Entrepreneurship and Social Innovation. In O. f-o. Development, *SMEs, Entrepreneurship and Innovation* (p. 228). New York: OECD.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41, 56-65.
- Perry, S. (2001). The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Business in the U.S. *Journal of Small Business Management*, 39 (3), 201-208.
- Prahalad, C., & Hammond, A. (2002, September). Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, pp. 4-11.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, T., & Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm

- Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal* , 47 (2), 255-266.
- Roberts, D., & Woods, C. (2005, August). Changing the World on a Shoestring: The Concept of Social Entrepreneurship. *University of Auckland - Business Review* .
- Rowley, J. (2002). Using Case Studies in Research. *Management Research News* , 25 (1), 12.
- Schneider, S. C., & Barsoux, J.-L. (2002). *Managing Across Culture*. Prentice Hall | Financial Times.
- Sexton, D., & Bowman-Upton, N. (1990). Female and Male Entrepreneurs: Psychological Characteristics and Their Role in Gender-Related Discrimination. *Journal of Business Venturing* , 5, 29-36.
- Tan, W.-L., Williams, J., & Tan, T.-M. (2005). Defining the 'Social' in 'Social Entrepreneurship': Altruism and Entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development* , 9 (1), 32-45.
- The Financial Times. (2014, April 5). *Lexicon: Definition of bottom of the pyramid (BOP)*. Retrieved April 5, 2014 from The Financial Times Lexicon Web site: [http://lexicon.ft.com/Term?term=bottom-of-the-pyramid-\(BOP\)](http://lexicon.ft.com/Term?term=bottom-of-the-pyramid-(BOP))
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social Entrepreneurship - A New Look and the Potential. *Management Decision* , 38 (5), 328-338.
- Tochimani, G. (2011, May -). Ixtlamatitla, San Agustín Calvario: Rupturas y Permanencias 1865-1957. 159. Puebla, Puebla, Mexico: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Ulhoi, J. P. (2005). The Social Dimensions of Entrepreneurship. *Technovation* , 25, 939-946.
- Webb, J. W., Kistruck, G. M., Ireland, R. D., & Ketchen, D. J. (2009). The Entrepreneurship Process in Base of the Case of Multinational Enterprise/Nongovernment Organization Alliances. *Baylor University* , pp. 1-27.
- Wickham, P. (2006). *Strategic Entrepreneurship*. Edinburgh, England: Pearson Education Limited.
- Willis, K. (2006). Interviewing. In V. Desai, & R. Potter, *Doing Development Research* (p. 337). SAGE Publications.
- World Resource Institute. (2007). *The Next 4 Billion*. Washington, DC.
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Shulman, J. (2009). A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges. *Journal of Business Venturing* , 24, 519-532.
- Zhang, L., & Tong, Y., (2012). Why Companies Go BOP: An Exploratory Study in Chinese Context. PICMET, Portland, OR.
- Zhao, H., & Seibert, S. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology* , 91 (2), 259-271.

APPENDICES

A transcript of two out of three interviews to the social entrepreneurial ventures are presented and followed by the translation to English language of the story printed on the one of the bags (from section 4.2.1.) and a photographic gallery of the work performed in SAC. The third interview unfortunately was not recorded adequately, but the notes taken were used for the analysis of the case. The interviews were conducted in Spanish language. All the interviewees agreed on record the interview.

Appendix 1: Interviews

Interview A: Café 1400

Interviewee: Juan Jorge – Social Entrepreneur and Co-founder of Café 1400.

Interviewee: Mauricio – Social Entrepreneur and Co-founder of Café 1400.

San Pedro Cholula, Puebla, Mexico. Date June 3rd, 2014.

Juan: (...) cuestión del café, que es la cuestión que nosotros conocemos pero de alguna u otra forma no nos centramos únicamente en la venta del café sino también apoyamos grupos sociales que estén legalmente constituidos o individual grupo social

Patti: o sea o no se van desde un paso atrás ¿ya tiene la entidad constituida?

Juan: No necesariamente digamos que la diferencia entre un grupo social y un grupo legal, es el grupo social tú en una hoja y en acta constitutiva nos reunimos tres personas y estas tres personas nosotros decidimos nombrar como representante de nuestro grupo a Mauricio Martínez, entonces tu firmas, yo firmo Mauricio firma y es una forma de darle certidumbre y de no ver que es un juego

Patti: o sea ¿lo haces serio?

Juan: Es ilegal porque están firma, no legalmente ante una estancia gubernamental o notarial pero te da certidumbre de que a ti, tú ya estas formando parte de esta asociación porque si en algún momento pasa algo de qué:

“-pues bueno yo ya me voy yo me retiro no me gusto no me gusto este...”

“-así nada más que tu tenías un compromiso entonces bueno así es maso menos como funciona”

Es maso menos como funciona nosotros nos hemos apoyado más en la cuestión digamos cuando se trata de bajar algún apoyo nos basamos mucho en apoyos gubernamentales

Patti: ¿por ejemplo?

Juan: varias dependencias por ejemplo, estamos manejándolo con comisión nacional de pueblos indígenas, la secretaria de desarrollo territorial, lo que antes era la reforma agraria, la secretaria de desarrollo social depende mucho el tipo de proyecto pero sobretodo ahí es donde viene lo interesante, depende mucho la viabilidad del proyecto, no apoyamos proyectos por apoyar

Patti: ¿podrían considerar ciertas instituciones como...?

Juan: no, no porque al final de cuentas lo que hacemos nosotros es apoyar la actividad productiva, es decir, tu como parte del gremio que formas dentro del café galería a mí me interesa que tus productos se posicionen en varias partes porque de ahí ya pasamos al aspecto humano, a mí de nada me sirve apoyar lo que son el diseño a lo mejor el diseño de carpetas de palma por decirte un ejemplo, si este diseño no lo tratamos de mejorar y tratamos de innovar quien es el que gana, pues realmente el artesano y nosotros ¿Por qué nosotros?, porque nosotros somos la primera instancia que lo ofertamos a lo mejor aquí con la gente que viene a Cholula pero ellos independientemente de eso pues ellos

también producen en varias partes de la república y del estado entonces no los limitamos a una producción exclusiva porque no se convierten en trabajadores nuestros, se convierten en autónomos pero trabajamos como partners porque al final de cuentas lo que hacemos como lo que fundamos nosotros la empresa como una empresa de economía social, es decir, sabemos que nos movemos con capital, sabemos que todos debemos ganar pero nunca alguien encima de otro, esa es la diferencia y entonces lo que tratamos de hacer más que hemos visto caso por ejemplo en el que hay personas que se visten como artesanos y pretenden ser como artesanos aunque realmente son los intermediarios y lo que les están haciendo daño a los artesanos directamente entonces lo que nosotros hacemos realmente como empresa es abrirles un punto de venta en un lugar que nosotros consideramos que es muy bueno como San Pedro Cholula a parte de otros puntos que también nosotros vamos generando porque también parte de la empresa social y actualmente con la asociación que vivimos no nos podemos dar el lujo de nosotros recibir únicamente a la gente que llegue directamente a la tienda tenemos que salir y promocionar los productos es una forma de apoyar al artesano, lo que dice es “lo que nosotros estamos mandando”, lo que nosotros le estamos mandando mensaje al artesano es “tu dedícate a buscar nuevos mercados y nuevos nichos, nosotros vamos a ocupar ese mercado, danos tu producto y nosotros lo vamos a vender, tú encárgate del resto o sea tú busca mercados si te invitan a la feria de la ciudad de México ve! Adelante o sea no te limites o sea si a nosotros ya nos están invitando a la feria de Puebla y a ti te están invitando a la feria de Atlixco o sea y no pierdas aquí tiempo ¿Por qué? Porque estás aquí perdiendo gastos en alimentos, estás perdiendo gastos en alimentación, estás perdiendo gastos en hospedaje y realmente ¿te es redituable?

Patti: podrían decir que ¿es como visión o sea fomentan una visión emprendedor en los artesanos?

Juan: eh pues nosotros eso pretendemos a parte no descuidamos en aspecto social, parte de lo que también comentábamos, era la situación de, nosotros en el aspecto social, no lo dejamos de lado porque sabemos que va intrínseco uno con otro la gente cuando tú la tratas únicamente como tú me vendes-yo te compro, así, así, así, no lo manejamos nosotros o sea tratamos de generar una cultura en la cual realmente nos vinculamos con el artesano y el artesano si en algún momento tiene algún problema de otro tipo y nosotros podemos apoyarlo no necesariamente tiene que darnos una retribución no es necesario el que actuemos nosotros, es más un aspecto humanitario porque si esa persona tiene la confianza de trabajar contigo, lo menos que puedes brindarle tú es la atención para que una persona que cualquier cosa que esta persona quiera contigo, cuente contigo, hay veces que no necesariamente no todo se tiene que manejar con dinero, sino nos vamos más allá entonces tratamos de desarrollar proyectos, no, digamos, micro-proyectos pero enfocado realmente a la actividad que nosotros pensamos se puede mejorar

-“¿No podemos trabajar con todos?”

No, porque también la experiencia nos ha enseñado que la mejor forma de trabajar con grupos es y actualmente como se desarrolla en México, es con grupos sociales familiares y no grupos sociales de la amiga, porque la amigas, así como un día vienen las cinco y están súper emocionadas

Patti: así mismo se pueden ir

Juan: Si, no, aquí la sobre todo el entorno que engloba todo eso se van porque una la golpea el esposo y ya no va a regresar, porque también a que va a perder el tiempo sino está produciendo nada

-¿Cuánto está ganando?

-no pues tantos pesos

Y eso es así como hablarle por las buenas normalmente siempre hay violencia física, o psicológica, la otra pues ya que se dio cuenta de que no le reditúa nada ¿no? Y hay gente que aunque lo dudemos o no qué, que tiene ambición en los pueblos o sea y que quiere crecer de otra forma y esa no es una forma en la que ellos lo encuentran como crecimiento, hay una persona que esta entusiasmadísima con el

proyecto y esa es la que va a seguir con el proyecto y así podemos irnos con muchos casos, como nosotros hemos visto que hay menos incidencia de que se quiebre algún proyecto es entre familia, entre familia, es muy difícil ¿Por qué? Porque están más arraigados culturalmente entre familia que entre vecinos porque también el gobierno te ha creado una cultura de individualismo la cual siempre es mejor ir tu solo que confiar en el vecino y es lo que vemos, o sea, las asociaciones civiles si te fijas hay muchos caso de que no son exitosa pero hay otros que si entonces ¿Dónde está el problema? Pues el problema no solo es en las asociaciones, no son las sociedades, el problema son los socios, o sea aquí la cuestión porque si no todo el mundo estaría mal o sea aquí la cuestión es no sabes escoger bien tu sociedad, no sabes escoger bien tu socios, no tienes clínicamente la forma de cómo identificarlos bueno, esa es una forma que tú puedes abatirlo, entonces ahí es donde nosotros ¿ entramos o sea entramos a organizarlos, entramos a ver cómo pueden trabajar, entramos crearles una cultura alternativa no necesariamente tiene que decir que si ellos hacen ese barro, sea el único que pueden hacer en su vida no les vamos quitar tampoco lo que ellos hacen desde generaciones, pero si podemos crearles una cultura alternativa de producción algo que si no se vende un día su tacita de barro saben que ellos están produciendo diferente están produciendo algo que ellos están produciendo otra cosa, con la que pueden consumir y no necesariamente el hombre o la mujer si no también la podemos hacer alternados

Patti: okey desde cuando empezaron este movimiento desarrollo podría decirse

Juan: digamos que tenemos algo de tiempo incluso desde 2006 te puedo decir

–“mira como todas las cuestiones

Patti: ¿Por qué se metieron a esto?

Juan: Bueno pues son caminos diferentes en grupo hay un momento que mira yo te puedo hablar del aspecto individual pero Mauricio también te puede hablar del aspecto individual,

Patti: Me gustaría que me hablaran los 2

Juan: Ese cause es donde nos va llevando y que llegamos así como que al punto

Patti: ¿cuál fue el tuyo porque empezaste a...?

Juan: Yo lo que empiezo a involucrarme directamente con gobierno, yo digamos mi carrera, mi perfil de estudios va más orientado a sector gobierno entonces empiezo o desde secretaria de relaciones exteriores después paso por cámara de diputados paso a casa de senadores y vuelvo otra vez a cámara de diputados, empieza a entrar a dependencias federales y es así como empezó a ver em! yo tenía mucha cercanía porque empiezo a formar comisiones dentro de la cámara de diputados, cámara de diputados y senadores las cuales están enfocadas al aspecto social, el aspecto social veo que me empieza a apasionar y veo que hay muchas formas y como político lo ves como un allegado a tu partido político o externo lo ves cómo alguien que está recibiendo un beneficio, yo no veo colores yo veo que está recibiendo un beneficio y para mí eso es como lo importante que está recibiendo en ese momento, como yo voy avanzando es como yo me voy involucrando y voy orientándome más al aspecto social entonces empiezo a involucrarme en cuando salgo yo de la ciudad de México de la cámara de diputados, yo me empiezo a meter aquí y en lo que son cuestiones en dependencias laborales para apoyos gubernamentales entonces ahí realmente me da la oportunidad de que pueda apoyar y asesorar directamente a los grupos entonces cuando tengo la oportunidad de abrir como invernaderos como tengo la oportunidad de abrir peleterías, panaderías este o sea centros de atención y servicio como puedo brindar apoyos para durazneros aguacateros empiezo yo a tener una gama mucha más amplia y sectores en donde realmente yo puedo apoyarles y darles un verdadero seguimiento, veo que en parte la problemática que ellos enfrentan es mucho el aspecto de la comercialización porque sacan muy buenos productos realmente tienen la intención de trabajar pero lo que los desanima es que no hay un punto en el cual ellos oda la producción que ellos generen puedan venderla en algún lugar la

cuestión es que en frutas verduras y legumbres, la regla lo que es la digamos el gremio de la central de abastos de cada estado entonces dependiendo de todo ese gremio es como ellos van regulando su precio tú no te puedes meter ahí porque final de cuentas pues tendrías que crear tu propia central de abastos para poderlos a ellos beneficiar entonces tienes tu que ir priorizando y sectorizando pero más en el aspecto artesanal que es donde más me empiezo a mover entonces empezamos a ver lo que es abrir una tienda artesanal en la región de Zapotitlán Salinas* en esa región lo que empezamos a hacer es desarrollar una tienda artesanal con la venta de barro gruñido que ellos empiezan a general digamos que con (...) que ellos pueden empezar a trabajar bien o correcto dentro de su ramo, eso es digamos que era un sector del barro gruñido que se venía apoyando pero vemos que las expectativas son muy altas y hay muy buenos productos en el estado de Puebla entonces es ahí donde empiezo desarrollarme e involucrarme un poquito más en sectores de carpetas de palma, de barro, otros sectores que también necesitan apoyo y es como concluyo digamos ya más encorto con Mauricio para poder crear la cafetería artesanal

Patti: ¿Cuánto tiempo tiene esta cafetería?

Juan: abrió este año funcionando nosotros ya digamos en invitaciones de que vamos a algunas ferias, nos invitan en alguna zona para poder exhibir los productos que ya llevamos trabajando pon tu maso menos, entonces venimos trabajando en conjunto es como venimos maso meno desarrollándonos

Patti: Y tu Mauricio ¿por qué te metiste en ates movimiento?

Mauricio: mira bueno para empezar mi familia son cafecultores

Patti: de ¿dónde es tu familia?

Mauricio: de Oaxaca de la sierra, este bueno a mí me toco lo que fue lo que la crisis del café a finales de los ochenta maso menos en donde pues esa crisis fue muy complicada para las regiones cafecultoras donde la gente perdió casi todo en ese momento entonces pues ya posteriormente yo vine a estudiar aquí a Puebla, incluso toda mi familia estuvo aquí, me empecé a meter en diseño que fue donde pues la cuestión de los productos necesitan tener una buena presentación para competir en el mercado, de esa formar empecé a tener yo contacto con (...) cafecultoras de aquí de la sierra norte de Puebla de (...) fue con una de las que yo inicie que se encuentra en Xicotepec de Juárez entonces a raíz de eso me empecé a meter más y más y más empecé a trabajar con unos ingenieros que se dedicaban a la elaboración de algunos productos

Patti ¿y ya al momento trabajando directamente con las comunidades?

Mauricio: directamente con las comunidades o sea siempre me ha gustado trabajar con la gente, siempre. Siempre ya de hecho posteriormente me dedique a estudiar antropología y en base a eso desarrolle con junto uno de mis hermanos una marca de café,

Patti: o sea el café mil cuatrocientos, ¿Por qué café mil cuatrocientos?

Mauricio: mil cuatrocientos, ah! por la altura, haz de cuenta que una de las alturas idóneas para el café, de altura va desde los mil doscientos, mil cuatrocientos entonces el pueblo de donde son mis papás, su altura es de mil cuatrocientos, produce uno de los mejores cafés de aquí de México, incluso entonces bueno me comentaban que ese café que se producía sala para Córdoba que es donde están las grandes centros de acopio grandes pues para exportación y que llegaba el café de Huautla Jiménez* que viene del pueblo y que se iba directamente a los barcos para exportación entonces a raíz de eso fue cuando ya empecé a tener contacto con Juan*, directamente porque él ya estaba metido dentro del desarrollo de proyectos y estos, entonces empezamos a platicar de que yo me dedicaba ya al desarrollo de productos, su imagen principalmente y empezamos a trabajar en conjunto por eso empezamos a desarrollar la imagen para aguacateros, para productoras de Chile, incluso hasta peleterías, panaderías y todo eso o sea para aplicar el proyecto para esos tipos, pero te comentaba la mayor parte eran de mujer incluso los

del barro gruñido lo mismo o sea igual y el proyecto que se llevó ahí acabo englobaba hasta la tienda que ellos tienen como centro de acopio

Patti: y ¿Por qué trabajaban más con mujeres que con hombres? ¿Cuál era la diferencia?

Mauricio: la cuestión aquí es que como dice Juan es de que hemos visto más interés por parte de las mujeres de poder seguir adelante y otra cuestión es la migración o sea la mayor parte de la gente que sale de las comunidades, ahorita son los hombres, o sea en un inicio antes igual eran las mujeres también salían a trabajar como para hacer limpieza en la casa y todo eso o sea las mujeres iniciaron con eso de la migración, ya últimamente son los hombres los que salen

Patti: son los que se van, ¿tú crees esto como una fuerte tendencia hace varios años o reciente?

Mauricio: no, esto tiene mucho tiempo, si realmente esto ya tiene años atrás, si con forme se han presentado las diferentes crisis del país y que ha generado más esta situación de la migración pero en realidad esto si tiene bastante tiempo

Patti: si tú puedas decir cuáles han sido los factores que los han llevado hasta este punto, que han sido los más importantes y principalmente trabajando con las comunidades ¿podrías quizá describirlos o mencionarlos?

Mauricio: ¿los factores más importantes? Bueno, al desarrollar los proyectos y al desarrollar los productos nos dimos cuenta que teníamos que hacer, a poner, introducir estos productos en el mercado y una de las formas de dar a conocer un producto teniendo un espacio para poder vender este producto, al momento que nosotros vamos a participar en los eventos o sea ferias, exposiciones, todo eso; es también una forma en como también hemos dado a conocer el producto y hemos ligado pues algunos comerciantes (...)

Patti: entonces decimos así ¿el espacio físico es muy importante en cuestión de economía?

Mauricio: siempre, siempre, porque en algunos casos a las agrupaciones se les capacita para la cuestión de la comercialización del producto les hace falta esta de perder el miedo ¿no? Para poder ir a su comunidad e ir a ofrecer su producto

Patti: o sea ¿en una forma de confort desde su aspecto desde su perspectiva?

Mauricio: sin embargo, ellos al momento que van viendo fijan fecha para que ya empiecen a salir, ya sea que se metan dentro de lo que es por ejemplo idap* aquí en Puebla, que es la Secretaría de artesanía entonces se meten dentro de (...) de mandar invitaciones cada vez que hay evento ellos consiguen espacio en ferias de diferentes estados ellos invitan y de esa forma también le dan una movilidad para que puedan estar participando y ya puedan estar en la venta

Patti: y en cuestión de organización interna ¿cómo es la colaboración con ellos?, cómo ves ¿Qué consejo podrías dar tú para alguien que quiere ser un emprendedor social que busca trabajar con comunidades? Porque pues una cosa es el lugar pero otra cosa es a nivel personal ¿Cómo debería de ser el trato, con la comunicación, la forma de hablar?

Mauricio: si claro, mira aquí la forma en como yo, y esto me lo explico uno de mis profesores, es llegar y conocer primero lo que es la cultura o sea es a veces el que no conozcamos la cultura de cada región es lo que ocasiona que pues no haya esa apertura de la gente a la gente que va de afuera. Yo estuve trabajando en Oaxaca más tiempo por la cuestión familiar, entonces aparte de hablar el idioma nativo de mis papás y todo eso pues he tenido bastante contacto, y todo eso pues me gusto ¿no? Conocer a la gente, conocer mi cultura, mi tradición y todo eso y empuja a eso el trabajar ya en otras regiones o sea viene siendo lo mismo lo único que cambia básicamente es el idioma ¿no? Entonces ya sabes de qué forma llegarle a la gente, poniéndole el interés que realmente se le debe de poner porque lo que muchas

veces es que me entere por parte de mis compañeros es la cuestión un tanto económica o sea si es importante, yo lo sé, bastante importante pero pues, pero también es poner la parte humana, conocer lo que realmente piensa, lo que realmente siente y tratar de detectar cual es el problema de cada región porque a veces eso es lo que ha llevado que cada proyecto no sean seguidos porque hacen un modelo de proyecto pero lo quieren aplicar tanto en el norte, como en el centro como en el sur entonces eso jamás debe de ser, eso jamás va a funcionar o sea son totalmente diferentes cada de las nuestras regiones

Patti: perdón porque te interrumpa ¿tú creerías que entonces cada región debería generar desde cero su nueva base de modelo o nada más adaptando ciertos factores que se han ido aprendiendo dentro de los otros modelos?

Mauricio: pues no, mira tomar si, tomar los otros ejemplos exitosos de las diferentes regiones y creo que un modelo que yo siempre he tratado de defender es la cuestión de las células o sea crear pequeños grupos y que al momento que esos pequeños grupos empiezan a tener más éxito se van dando los demás porque pues aquí en México es lo que sucede, por palabra es como te vas dando a conocer ¿no? O sea este grupo está funcionando entonces los demás van a decir –“oye entonces si vamos a hacer nuestra agrupación, hay que hacer la forma de trabajo como lo están haciendo ellos”- y ya de esa forma se van dando aquí o sea en diferentes comunidades (...) de sacar nuevos productos

Patti: otra pregunta ¿tu creerías que la cultura te da un acceso para tener la confianza y poder trabajar con ellos o lo ves al revés? Que primero necesitas ganar su confianza y después ver lo de su cultura o ¿creerías que van de la mano?

Mauricio: no, yo creo que bueno yo por ejemplo cada vez que hago un trabajo siempre me voy a investigar la cultura o sea porque nos ha tocado trabajar en las zonas popolocas*, las zonas náhuatl, en las zona mixteca, me voy a meter a una comunidad que es la primera vez, me pongo a investigar en cuanto a la tradiciones, eso es la parte antropológica que le comento a Juan y a Israel, me ha ayudado bastante ¿no? De conocer, porque a pesar de que somos del mismo país, o del mismo estado hay variantes entre cada una entonces tú tienes que conocer realmente lo que es la cultura de esa región en la que te vas a meter y embace a eso ya llegar con ellos y empezar ahora sí que como que un dialogo ¿no? Que –“mira entro esta nueva tradición esta”- no sé necesito hacer la plática y de esa forma les vas dando la confianza de que tu realmente estas interesado en trabajar con ellos, lo que ellos necesitan ¿no? O sea si yo siento que es muy importante que muchos no le han dado la importancia

Patti: okey y ¿Cómo podrías ver los intereses de las personas? ¿Cómo podrías integrar? Mejor dicho

Mauricio: ¿los interés de las personas?

Patti: dentro de la comunidad, como ponías el ejemplo hace rato el grupo de mujeres, en este caso de las amigas que bueno ya no venían ¿no? Pero ¿Cómo bajo tu experiencia podrías o los han ido integrando? Porque quizás unos se pueden enfocar en –“no pero yo quiero pues solamente ir a vender a este lado”- y quizás otro te diga –“bueno pero quizás yo quiero hacer más del lado artesanal, no me interesa tanto ir a salir”- ¿Cómo podrían ustedes o cual sería el consejo par a poder ir integrando los interés de las personas?

Mauricio: bueno hay en ese caso yo siento que sí, si en un principio si se da esa cuestión de decirles si tú no tienes posibilidades de salir a lo mejor por los hijos, que son los casos que más nos hemos dado cuenta pues hay unas que se encarguen más en cuestión de los eventos pero eso no quiere decir que no estén trabajando en la oficina artesanal ¿no? Sin embargo se trata de que también ellas, a estas personas que también se les complica, también sean partes en los eventos de pueblos más cercanos en donde no se puedan estar ausentando por mucho tiempo entonces porque si tenemos esa situación muy arraigada de que a la mujer no le permiten estar en ciertos espacios porque el hombre le dice –“¿qué estás haciendo allá?, en lugar de que estés aquí en tu casa ellos al tanto de los hijos, haciendo la comida, la

limpieza”- no sé, sin embargo hay ejemplos muy claros, por ejemplo Chiapas, hay un ejemplo eh! No recuerdo ahorita la comunidad en donde sucedió que las mujeres en un inicio empezaron con un proyecto igual de artesanías de barro y los hombres no le tenían fe, ellos les decían -”no pero es el campo el que nos va a dar de comer”- o sea ellos iban a trabajar y todo eso, -“no, es que yo quiero iniciar con las artesanías”; y que sucedió después que realmente este proyecto dio y daba más ingreso a las familias que lo que daba el campo entonces a raíz de todo eso, los hombres se metían de lleno a las artesanías y ya las mujeres se dedicaban a la comercialización, o sea hay ejemplos de ese tipo, ahorita no recuerdo exactamente el nombre de la comunidad pero hay un antropólogo que hizo toda esa cuestión de análisis de este tipo de proyectos

Patti: ¿con su proyecto ustedes qué esperarían resolver o contribuir en ámbito social?

Mauricio: pues en el ámbito social, pues lo que se quiere es que se mantengan en lo que es la tradición o sea de que, por cierto ya es de generaciones, lo que es el barro gruñido es una tradición de origen prehispánico

Patti: okay a esa tradición te refieres

Mauricio: entonces hubo un tiempo en el que se estaba perdiendo esa tradición, incluso ya no más es la zona popoloca* la que la practica o sea antes había barro gruñido en Guerrero, había barro gruñido en Jalisco y de esos ya no existen entonces el único poblado que se podría decir que todavía tiene esta tradición es la de la región popoloca* del estado de Puebla, entonces ¿qué se trata con esto? Pues es de mantener esta tradición del barro gruñido que viene siendo como si fuera la talavera o sea ora sí que este si es totalmente mexicana y sobretodo porque es un producto libre de plomo, el brillo que tiene es por la técnica del gruñido, sacarle brillo al barro puliéndolo con piedra de cuarzo, y es lo que está buscando principalmente ahorita el mercado europeo, es este tipo de material o sea libre de plomo, libre de químicos, porque incluso la pigmentación que tiene es el color de la tierra de la (...), o sea no es que tenga pintura o que uno sea más claro que otro es porque simplemente van a diferentes zonas y ya después hacen las (...)

Patti: entonces lo que ustedes quieren es mantener las tradiciones mexicanas, es este caso del barro

Mauricio: y que de eso mismo, ellos puedan vivir, obtener un ingreso

Patti: que es como un subsecuente ¿alguna otra cosa que?

Mauricio: y bueno también la de crear otros productos con la misma técnica, en el caso de las carpetas, en el caso de las carteras anteriormente nada más eran los petates, eran nada más los chiquigüites* o sea los canastos, eran no más los manteles y ahorita ya se pasó a la cuestión de las carpetas, de los porta tablets, de las carteras, del porta celulares entonces pues ya les van enseñando a ellos que lo que la gente va requiriendo es lo que debes estar comercializando

Patti: y ¿esa ideología es de los dos o solamente tuya?

Mauricio: no, es en conjunto

Patti: es en conjunto y ¿en aspecto personal que es lo que buscarías con este trabajo que llevas haciendo?

Mauricio: haz de cuenta que uno de los ejemplos que siempre pongo es de la cuestión de que, lo que es la cultura en China, ellos te venden todo o sea toda su cultura te la venden entonces ¿Por qué en México que somos tan ricos en eso no podemos hacerlo no? Entonces si ellos ha podido comercializar su cultura en alimento, en idioma, en artesanía yo creo que México también; eso es lo que así lo que yo siempre he estado pensado y nos ha costado realmente trabajo o sea realmente y como dice Mario, realmente o sea nosotros también no podemos checar solamente en cuestión de la gente sino que

también nosotros nos hicimos parte de este negocio porque también nosotros tenemos que vivir de algo ¿no? Realmente todo eso es lo que nos ha llevado también a ayudar a las personas

Patti: perfecto, muy bien, muchas gracias

...

Patti: le preguntaba a Mauricio que ¿si ustedes me podrían dar un consejo como emprendedor? Para alguien que quiere ser un emprendedor social ¿Qué es lo que se debe de buscar? para tanto en términos económicos como (...) ¿Qué es lo que podrías aconsejar?

Juan Jorge: Parte del ser emprendedor, veámoslo desde el punto de vista lo representa la inquietud por desarrollar digamos una nueva empresa ¿no? Y si esa nueva empresa eh! Su panorama, su estructura te da a ver que no únicamente en el aspecto económico sino también en el aspecto social y en el aspecto humano puedes cerrar vínculos, para mí es como lo ideal, si involucramos el aspecto y así será si por ejemplo el aspecto humano, el aspecto social y el aspecto capital, yo creo que es como que la clave que yo podría dar para que, para ser un verdadero emprendedor

Patti: okay, primero el humano y después...

Juan Jorge: primero el conocer a la persona ¿no? Si es una persona eh! Que quiera desarrollar sus capacidades que le ha costado a lo mejor encontrar esos espacios para poderlos desarrollar, tiene la intención adelante, y el aspecto humano ¿no?, es una persona que sabe a dónde se sabe mover, que a lo mejor no tiene mucho conocimiento al respecto pero que tiene la mejor intención para ir aprendiendo, de desarrollar, te también beneficiar su entorno, su estructura familiar inicialmente y después una estructura como comunidad porque también luego a veces yo he visto que algunas veces se apoyan en aspectos de salud porque viene aquí a Puebla entonces igual de esa forma llevar una caravana de salud a su comunidad, que no necesariamente lo tiene que beneficiar a él, para mí da mucho de qué hablar y si en el aspecto económico se puede desarrollar y redimirle beneficios el ser emprendedor pues adelante, eso es como lo que creo que se puede

Patti: ¿tú que esperarías ya establecido esto en términos sociales?

Juan Jorge: ¿La que ha sido hasta el momento o buscar un poco como buscar más de lo que nosotros ya hemos logrado?

Patti: a nivel individual

Juan Jorge: No yo ya no puedo ver esto a nivel individual porque yo ya formo parte de un consejo entonces yo ya me siento con la necesidad de que, los pasos que yo vaya dando tengo que darlos en colectivo, tengo que platicarlos en conjunto y tengo que ver que le beneficio que me puede redimir es de alguna forma, a mis amigos se pueden beneficiar, se puede trabajar en equipo

Interview B: Entre Amigos

Interviewee: Nicole Swedlow – Social Entrepreneur and Founder of Entre Amigos.

San Francisco, Nayarit, Mexico. Date June 7th, 2014.

Patti: okay ¿Cómo fue que Nicole llega a Nayarit?

Nicole: viene vacaciones, la verdad llegue con mi hijo que tenía 11 meses, pensando quedarme dos semanas pero posiblemente más y me gusto, decidí quedar seis meses con mi hijo y el papá de mi hijo y yo teníamos un negocio en los Estados Unidos, entonces él iba, venia en Vallarta y entonces empezó a (...), tuve otra niña, (...) en San Pancho

Patti: ¿Por qué San Pancho?

Nicole: Um! Veníamos de vacaciones una vez en cuando, era un momento donde uno cambiarse en casas en Vallarta y probamos aquí a ver cómo estaba, como debíamos ver el negocio de los Estados Unidos (...) vivir acá o en Vallarta. Y aquí decidimos negociar y (...) de quedar no quedar y que hacer y ya tenía dos hijos, viviendo acá ya tenía como un año viviendo acá y sentía como que el pueblo iba a cambiar mucho, como obviamente el turismo estaba llegando aquí y la comunidad

Patti: ¿eso cómo en que año fue más o menos?

Nicole: 2005, (...) preparados para todo ese cambio (...) la gente local necesitaba este (...) necesitaba el dinero, necesitaba la (...) la gente llegando (...) muy interesante, muy buena onda, como no queriendo cambiar mucho, pero de hecho no hubo tanto no juventud entonces no nada estaba pasando y hubo necesidades de obviamente y gente con recursos y habilidades de ayudar, pero todos andando con tantos espacios obviamente no les iba a dar no estaba haciendo nada y sentía que yo podía hacer un tipo de fuente para ver cuáles son las necesidades y buscar quien podía ayudar con las necesidades teniendo como un poco el conocimiento del (...) hablaba tanto español ya había viajado y Guatemala, Chiapas, hace un año trabajaba en otra asociación civil entonces tenía un ideales de las cosas y así no más era una cosas de muy idealístico, voy hacer lo que puedo obviamente la gente de la oficina, de la calle y empezaba a la clase y (...) de cualquier cosa y en este proceso invite a otra gente a dar clases y empezó a dar clases y empezó a no sé qué hacer y tenía una tienda aquí adelante donde está el café arte (...) entre amigos, entre el local y dije bueno podemos hacer arte y venderlo para sacar como fondos para el proyecto, funciona un poquito más de lo que empezó a funcionar donde están los locales, que vendiera ahí para (...) era para un intercambio de dar clases a la comunidad, entonces mucha gente empezó a traer su producto y en cambio dieran como un cantidad de horas a la comunidad

Patti: ¿Por qué te enfocaste hacia el arte?

Nicole: realmente la intención era enfocada a la educación, pero el arte es como un puente mucho más fácil de entrar, entonces empezábamos con las manualidades y con las cosas que (...) y son fáciles porque si hubo cosas así de inglés y cosas de computación pero eso no es tan activo, el arte es más fácil de ser un pasivo de cualquier cosa ¿no? (...) el de buscar una manera que la comunidad pudiera crecer junto, queriendo como que en muchos de eso comunidades pues quieres que los pase llegue los extranjeros y armen sus vidas, armen sus casas y llenen sus muros y la comunidad local igual, hay una gran (...) bastante grande

Patti: pero ¿tú no percibías entonces eso?

Nicole: eso no existía, no porque (...) bastante chico San Pancho, podemos unirnos y crecer más juntos, en cambio de (...), y buscar diferentes maneras de trabajar

Patti: ¿Cuál era tu profesión decías? ¿En qué trabajabas? Tu trabajabas en una asociación civil pero ¿qué hacías?

Nicole: no, yo trabajaba en una compañía bastante grande donde ventas y yo trabajaba en la oficina y dando invitaciones, cuando era más joven de día trabajaba como, empecé un lugar que se llama (...) en Guatemala que era un hogar para niños de la calle, que yo estaba viajando, conocí un señor que era como de servicio social, estaba armando este proyecto y me junte con él en (...) para hacer algo muchas cosas porque tenía la ayuda social pero también iniciamos varios negocios y cosas para poder tener fondos, me dio como toda una experiencia de negocios, emprendimiento te hablo de superarme

Patti: entonces ese fue tu primer proyecto de emprendimiento social y ¿Cuáles son tus estudios?

Nicole: estudie literatura

Patti: entonces llegas a San Pancho y empiezas a armar, eso de armar tu mesa invitar a otras personas a trabajar, pláticame ¿las personas que invitabas eran extranjeras o internas o ambos?

Nicole: no, ambos, de los primeros que me ayudaron mucho eran mexicanos que no eran de San Pancho, venían de Guadalajara, vivir acá, una era (...), él otro biólogo y es como ayudaba mucho, si él querían hacer algo, él quería dando clases de curso pero cualquiera que estaba en la calle pasando le preguntaba un rato hacer algo y así

Patti: ¿Qué tan importante es para ti, o en su momento fue haber emprendido la cultura de San Pancho? En general, el comportamiento de las personas, la forma de comunicarse, la devoción hacia un ente religioso o no ¿Cómo fueron esos factores para que pudieras empezar este proyecto?

Nicole: yo creo que me ayudaron bastante ahí, yo quería ayudar, mi intención era de hacer lo mejor que pude desde el corazón, sentía que tenía que regresar a mi ser y tener confianza entonces mi única regla de todo el proceso era que tenía que seguir bien, tenía que pasar por acá y sentir que era la cosa correcta, tenía que sentir que era la cosa correcta y eso lo hacía sino no, no hubieran estudiado, ni imaginaba en un momento si deslumbraba lo que podíamos hacer juntos, porque muchos de los que trabajo en entre amigos, pero yo no me imaginaba un entre amigos como es, yo nada más quería hacer lo que pudo

Patti: entonces que podrías decir de, no es que no tuvieras la visión a largo tiempo sino al corazón

Nicole: tenía los dos, uno con todo el corazón y sigue y esto, no, no era ninguna otra necesidad, no tenía, yo trabajaba en la empresa, no ganaba nada por año, era como un acto muy claro como de intentar algo como de corazón, era lo que yo podía

Patti: en tus palabras ¿Cómo podrías definir un emprendedor social? O ¿Qué características requiere un emprendedor social?

Nicole: yo creo que es alguien que tiene una visión de lo que va a hacer, creo que a veces necesitas llegar a esa visión que mucha gente no tiene, y cuando uno tiene más fácil la visión a futuro, la visión a mejorarse, el deseo y la creencia en el profundo, mi experiencia aquí es que mucha gente que conozco no trae, no tiene esa visión en su vida, viviendo muy en el día por día y no me imagino que podía ser entonces para mí el más importante del éxito del emprendimiento social es lograr ser uno empieza a desarrollar esa visión de su vida, de que puedes hacer otra cosa, que puedes ser capaz de tomar esto y una vez que uno gana esa visión, ya uno empieza a tomar la decisiones de triunfo de emprendimiento social

Patti: entonces tú ¿te consideras totalmente una emprendedora social o un aprendiz de emprendimiento social?

Nicole: me imagino que soy una emprendedora social me encanta, me encanta mi puesto más que muchas cosas

Patti: ¿Cómo ves o cómo hiciste esa mezcla de medio ambiente que se adaptara a una forma de vida en San Pancho? ¿Cuál fueron los pasos?

Nicole: la cosa con entre amigos es que nadie trabaja ahí por el dinero, ninguno de nosotros gana suficiente, trabajar por dinero, entonces lo que pasa es que cada uno de nosotros que trabaja, trabaja por la pasión a algo. Medio ambiente no era mi factor para nada, yo iba por los libros y la educación después del primer año me llega Elvira*, su pasión, me llega la contrato es por amiga de amiga, ni la conozco pero necesito ayuda, la contrato y ese era su pasión entonces una de las ventajas de trabajar en entre amigos es que tu gusto es tu pasión y trabajas ahí, y mucha gente entra y no saben que están frente y luego se convierte en su pasión que esta empieza a hacer lo que hacen (...) todavía están entre

amigos sigue siendo tu pasión (...) esto tiene que ser, y ya ha salido como la dama más fuerte de entre amigos

Patti: es por eso que es un poco alta (...) en reciclaje, sumamente grade, felicidades

Nicole: ay gracias

Patti: me encanto verlo, me encanto verlo mucho, mucho, mucho. Otra pregunta por ahí este ¿Cómo ves que entre amigos este apoyando la comunidad? Actual y en un largo plazo

Nicole: las dificultades de este trabajo es que es de largo plazo entonces es (...) la gente mismo no piensa que hay un impacto, en actual entre amigos sin planearlo ha sido una de las más altas razones de periodismo en este pueblo, gente tan, cambio por estar en entre amigos, están comprando casas, existe algo como entre ahí mismo, están llegando a veces muchos estímulos, en la revista, estamos en la prensa todos lados, eso no era un plan y de hecho no estoy seguro el plan que quieran pero eso fue lo que salió por la gente que busca el turismo, creo que el turismo educada cultural que importa cosas como el arte al medio ambiente es uno de los mejores turismo que podemos tener en nuestro país y traen esa cierto tipo de gente que van a seguir cuidando el pueblo, por otro lado siento como una buena psicología a largo plazo hay 64 jóvenes en nuestro programa, hay 14 en la universidad (...) si no estamos nosotros, en muchos casos pelearon para darles la oportunidad de estudiar(...) y en todos los campus, en todos los convenios de llegar a la universidad (...) y de repente van a salir siendo líderes en su comunidad, van a salir tomando los papeles de desarrollo, vas desarrollar más gente que sepa de negocios y lo mejor que esa gente es de San Pancho, porque ahorita no están, ahorita hay algunos, pero muchos mexicanos llegando de muchos lados entonces si estos chicos jalen (...)

Patti: Cuándo tú estabas poniendo en marcha entre amigos es sus primeros años, es su primeros meses ¿ocupaste algún tipo de plan de negocio o solamente fue como te iba llegando o te iba llegando ibas agarrando?

Nicole: si, nunca forme un plan jamás, nunca he hecho, hacerlo era lo que estaba enfrente y la misma plan suena con el apoyo correcto (...)

Patti: ¿tú cuál podrías decirme que es el objetivo de entre amigos el pilar principal, el motor?

Nicole: el motor (...) el objetivo es el creer que las oportunidades educativos son muchos, muchos, muchos y todos son buenos, que las más experiencias que tú puedes tener te da para ser mejor, estas tomando (...) entonces creemos fielmente que cada persona tiene algo que enseñar y que cada persona tiene algo que aprender, que yo no todo lo sé, entonces si ponemos esta sugestión* estamos haciendo un proyecto muy lindo como comunidad. De hecho hay entre amigos un reglamento que cada persona de staff que somos treinta y cinco tiene que su meta y su (...) tiene que tener algo hasta que no logra su maestría o si no sabes leer y escribir, tú tienes que elegir algo que estás haciendo, entonces muchas amigas quieren aprender a manejar porque a manejar no saben absolutamente nada, bueno tienen que tomar clases, el otro tomar ingles pero cada uno está en su camino entonces seguimos todos estudiando en nuestra profesión

Patti: ¿Cómo ves el papel de gobierno de Nayarit y del gobierno federal ante entre amigos? ¿Ha sido una barrera? o ha sido lo opuesto ¿ha sido una mano de ayuda o el otro caso no ha habido una interacción, ha sido nula?

Nicole: es importante decir que el gobierno nos dio el sitio en que estamos, eso es todo porque sin el benéfico, no se ve mucho de hecho no serán entre amigos por falta de, habremos crecido tanto aquí en la calle que no hubo quien y donde y los fondos para (...) por otro lado quedamos bastante lejos del gobierno tuvimos que el gobierno hace las cosas a su manera y nosotros tenemos otra aquí en la calle que no hubo que ni donde, ni los fondos para (...) y era toda una lucha pero cuando el gobierno nos prestó el espacio todo fue más fácil, por otro lado vemos que el gobierno hace a su manera lo que hace

y nosotros tenemos otro, entonces no íbamos a negarle, siento que tenemos una muy buena relación con el gobierno, muy agradable pero no muy cercano, no pedimos fondos del gobierno

Patti: ¿aquí lo que se hace más es buscar la ayuda internacional?

Nicole: sí, nosotros generamos 28% de nuestros ingresos, de nuestros propios mini-negocios y lo demás es apoyo extranjero, por lo general es gente extranjera que están apoyando fundaciones o instituciones

Patti: ¿con cuantas fundaciones cuentan para este apoyo? Estaba leyendo una lista en su página, me percaté que algunos son muy constantes pero los más constantes ¿Cuántos son?

Nicole: con tanta constancia solo uno o dos que siempre están ahí desde cinco años, fundaciones que están trabajando más por los proyectos que siguen son otros tres o cuatro ahorita que están como ya en un su segundo, tercer año en bases de proyectos. En la página muchos otros son colaboraciones no tanto de México, son grupos que ayudan con servicios por ejemplo (...) cien que hacen servicio en San Pancho

Patti: y ¿Qué me podrías decir cuáles han sido los factores que han contribuido a que entre amigos sea lo que es el día de hoy?

Nicole: trabajo, mucho trabajo

Patti: ¿dedicación?

Nicole: mucha dedicación

Patti: ¿compromiso?

Nicole: ujum

Patti: ¿confianza?

Nicole: es que es tan general que no sabes de donde viene pero sé que mañana va a llegar, mañana vas a salir y que lo que estamos haciendo tienen la puerta abierta porque es mucho trabajo, mucho mucho trabajo por parte de nuestra gente y es día tras día tras día y el 90% del tiempo, es un orgullo del todo el bien poder trabajar con amigos pero la otra parte cuando llegas a la parte difícil es, la parte difícil, la gente que no está feliz con lo que está haciendo o el día que dices “¿Por qué lo hago?”. De poder seguir ¿no? De poder dar un pie al frente y creer, tener fe de que si es lo que ha sido que entre amigos sigue

Patti: y bueno ya para terminar y no robarte más de tu tiempo y que deberás muchas gracias, muchas gracias ¿Qué consejo le podrías dar a una gente que quiere convertirse en servidor social? ¿Qué debe de tener este agente para poder convertirse en un pilar de cambio?

Nicole: yo creo que deben de tener la visión bien claro y en todo tu cuerpo debes de sentir, cuando uno sabe, sabe desde adentro que han queriendo hacer lo van a lograr y que vale la pena, pero también la visión es un aspecto bien importante

Patti: perfecto pues muchas gracias, muchas gracias...

Interview C: Entre Amigos

Interviewee: Estibaliz – Staff Manager at Entre Amigos.

San Francisco, Nayarit, Mexico. Date June 7th, 2014.

Patti: bueno ¿me puedes decir tu nombre por favor?

Estibaliz: mi nombre es Estibaliz -

Patti: y ¿de dónde eres? ¿De aquí?

Estibaliz: yo soy del D.F

Patti: del D.F

Estibaliz: del D.F, pero ya tengo diez años que salí de la ciudad, ocho años que vivo en la costa

Patti: ¿Por qué te mudaste?

Estibaliz: ¿Por qué me mude?

Patti: si

Estibaliz: porque ya no aguante la vida de ciudad

Patti: okey

Estibaliz: entonces ya empecé a buscar otra forma de vida entonces primero me fui a la montaña hacia la zona boscosa de Michoacán, viví un año ahí y después cambio el clima a tropical y me mude a Vallarta cuando Vallarta todavía estaba así como mas

Patti: tranquilo

Estibaliz: más tranquilo ¿no?, este sí que había más oportunidades de trabajo también pero empecé como seis años que dijimos que ya, mi compañero y yo dijimos que ya, así salimos porque Vallarta ya se estaba poniendo bastante más

Patti: por eso entonces ¿Cuántos años has vivido aquí? ¿Vives en San Pancho?

Estibaliz: vivo en San Pancho, San Pancho voy a cumplir tres años

Patti: ¿Cuántos años tienes?

Estibaliz: treinta y cuatro

Patti: ¡¿en serio?!

Estibaliz: ujum!

Patti: treinta y cuatro

Estibaliz: si treinta y cuatro... porque volteo Zara así como de

Patti: ... como de treinta y cuatro sí, yo pensé veintisiete, veintiocho pero

Estibaliz: no tengo treinta y cuatro años, tengo dos hijos, una de nueve años y de ocho

Patti: oye y tú sabes ¿Cuántos habitantes viven aquí en San Pancho?

Estibaliz: en San Pancho eh! Pues fijate que la población creo está variando mucho porque San Pancho me imagino que también como en otras zonas de la granja costera, sufren ese fenómeno de poblarse en meses de más o menos desde Noviembre a Mayo-Abril puede ser Junio, llega mucha gente a vivir ya, realmente son seis meses que pasan así y ya a partir de Junio-Julio que ya este el pueblo empieza a quedarse más vacío ¿no?

Patti: okey entonces seis meses es ¿un pueblo fantasma prácticamente?

Estibaliz: no fantasma porque si hay mucha gente que pues este, la verdad no soy muy buena calculando pero como cinco mil, seis mil habitantes y en temporada alta se incrementa a ¿qué te gusta? el 45% más, si yo la verdad no tengo esos datos pero es como un aproximado que te puedo dar así ¿no?

Patti: okey y este ¿aquí en San Pancho cual es la localidad que queda más ah! más lejos a distancia?

(...)

Estibaliz: ah! pues el pueblo más cercano tanto al norte que sería la de Marcos está a 10km y al sur esta como a 7km-8km (...)

Patti: y ¿cuánto tiempo llevas trabajando aquí?

Estibaliz: en ¿entre amigos? Casi dos años y medio

Patti: ¿Por qué aquí?

Estibaliz: precisamente por qué aquí, o sea que el que yo haya decidido mudarme a San Pancho desde

Patti: Vallarta

Estibaliz: Vallarta es precisamente por eso porque creo que entre amigos me da un plus perfecto al pueblo para la buena convivencia-relación y en esta onda de nutrir el espíritu de los niños, básicamente por mis hijos fue porque decidimos mudarnos a San Pancho por lo tranquilo, por la escuela de los niños, entre amigos entonces eh! Cuando yo llego... entonces yo venía de Vallarta, estuve trabajando, colaborando casi tres años en una estación universitaria que hay ahí, el centro universitario de la costa que pertenece a la universidad de Guadalajara y en ese momento mis intereses o mis producciones se basaban mucho en eventos culturales o artísticos, entonces este pues estaba siempre bien al pendiente de lo que entre amigos hacia porque se decía que en ese momento, no sé si ahora haya, me imagino que ya hay más cosas a nivel Jalisco-costa, o sea lo que es esta franja de la costa que es Puerto Vallarta da de nuevo para cosas como ya es Nayarit (...) mi gran Nayarit, en ese momento como que no se hacían tantas cosas propositivas para el cuidado del medio ambiente, de motivar a los niños para aprender arte ¿no? Entonces pues en esos entonces yo venía a cubrir eventos para pues hacer el registro y así fue como empecé a enterarme un poco más. Cuando me mude a San Pancho pues me ofrecen colabora como cuenta-cuentos, dos veces por semana y posteriormente a

Patti: eso bajo ¿Cómo trabajo voluntario o a una ayuda?

Estibaliz: no, no, no como un apoyo muy simbólico ¿no? Como (...) pero primero fue que yo me incluí como voluntaria para talleres de verano, de dos talleres de yoga para niños y luego me pusieron de forma permanente como cuenta-cuentos y como tres meses después ya me dicen que si no quiero incluirme dentro del staff y pues para mí fue como una bendición porque yo de alguna manera tengo esta pues esta conciencia y estas ganas de que si yo voy a hacer o voy a entregar esta energía especialmente a un trabajo a un algo, me encanta que sea en un espacio donde yo pueda ver que sea una energía realmente se refleja en un bien común ¿no? en un bien para la comunidad ¿entiendes? Entonces con el oficio que yo tengo que hacer, me gusta que sea en este espacio, que se invierta en este espacio entonces pues si de ahí ya pues hice muchas cosas ¿no?, primero poner una biblioteca después un poco coordinar los talleres y así hasta que ahora ya encontré como el lugar dentro de las necesidades del proyecto, el lugar perfecto que son tours escolares o recorridos turísticos y el departamento de comunicaciones (...) sociales, anuncios, carteles (...)

Patti: oye entonces ¿tú me mencionabas que es como un entre amigos una parte que une o hace unas acciones a la sociedad de San Francisco?

Estibaliz: si, fíjate que es bien como bien interesante porque en realidad el cómo surge el proyecto ¿no? De una manera tan orgánica desde el corazón ¿no? Es una acción muy simple que todos podríamos hacer en cualquier día de nuestras vidas como tocar una puerta a la vuelta de tu casa poner cartulinas y colores para que los niños vayan a hacer algún dibujo contigo de esta manera nació entre amigos

(...)

Estibaliz: entonces como te digo siempre hay como una primera acción, alguien empieza a regalar material para hacer arte, alguien necesita ayuda, alguien ¿no? Siempre pasa que tanto por, como en el aspecto de recibir como en el aspecto de dar, entonces es ahí cuando elijo y otras personas que se están sumando al proyecto se empiezan a dar cuenta que en San Pancho desde casi ocho años y que todavía no había la cantidad de gente que vivimos acá se estaba dando este fenómeno de cómo dos comunidades viviendo en un mismo lugar sin que dieran una comunicación, primero o sea para que alá una reacción, tiene que haber una comunicación para conocerse, para integrarse, (...) por qué porque estaba llegando al extranjero que no hablaban casi nadie español y por otro lado estaba el local que no tenía como las herramientas suficientes hablando de educación bien específicamente hablando este de cómo y pues no sé relacionarse y demás, comunicarse, no hablaban

Patti: ¿y cómo le podrías hacer ahí respecto a la cultura?

Estibaliz: pues es que justamente es el meollo del asunto porque se empieza a identificar este tipo de situaciones entonces dicen a bueno lo que nosotros desde nuestro lugar podemos hacer es ofrecer tanto clases de español pa' los gringos o a la gente extranjera como se hace en nuestra empresa local, entonces aun cuando no se había esta comunicación tan clara ya estaban sincronizando en (...), entonces ya estaba empezando a haber esta interacción de alguna manera así como (...) ¿no? de en el español más básico ¿no? En el inglés más básico ya se está empezando a abrir esta puerta, entonces ahí es cuando se empiezan a decidir ya las misiones del proyecto ¿no?, en ese momento se empieza a tener ya como que más forma también para tener una solides y una meta no, un punto focal que nos impulse a seguir, que nos ayude a seguir esta misión de hacer un puente de culturas

Patti: okay ¿podemos igualarlo a algo? ¿Un puente de cultura?

Estibaliz: si, un puente de comunicación entre culturas, un puente en donde se mezclan ¿no? Así, porque también hay otra cosa, eh! Cuando, y es como que bien lógico ¿no? Cuando tu pasas en un lugar mucho tiempo, y que es tu pueblo ¿no? Al final de cuentas empiezas a ver que más gente extranjera está llegando pues empiezas a sentir como cierto recelo ¿no? Así como de bueno que está pasando y ya están empezando a construir y ya están empezando a edificar casas, entonces de alguna manera a lo mejor podría convenir porque está llegando gente con dinero ¿no? Pero por otro lado también es bien curioso porque de unos seis años para acá entre amigos entre los habitantes de San Pancho ha sido este lugar donde gente del sur, del sur de América está llegando, hace unos años, no sé unos quince años era el sur de México ¿no?

Patti: (...)

Estibaliz: no me refiero a que todos los sureños, Argentinos, Uruguayos, etc. Estaban llegando pero estaban llegando hasta Palenque o iban al desierto, los veías haciendo algún recorrido, iban a San Luis Potosí, a Zacatecas y luego ya de ahí como a lo mejor visitaban (...) ¿no? Porque les decían que la vibra estaba bien chida ¿no? Para la locura medio hippie, pero resulta que ahora están considerando San Pancho y no sobre todo esta, estas interrelaciones así locochonas de fiestas, sino más bien de proyecto cultural porque en si el pueblo está ya teniendo un impacto cultural fuerte en el estado de Nayarit

Patti: si me he percatado que ahora estoy paseando por un pueblo y están fuertes respecto al reciclaje, el medio ambiente y los animales

Estibaliz: por un lado es eso que están haciendo varios trabajos como en conjunto con organizaciones civiles que han estado formando de diez años para acá ¿no? Como esa alianza jaguar comúnmente llega un grupo de artistas con los cuales deciden trabajar juntos forman el grupo colectivo San Pancho que ya cuando se hace todo está interrelación ¿no? Con los proyectos se empieza a ir caminando bajos ciertos objetivos no por ejemplo esto no, teníamos que tener una cultura medio ambiental, si nosotros queremos llamarnos un centro de educación, un centro cultura comunitario educativo ves, entonces como para nosotros en nuestras misiones también es muy importante el cuidado de la naturaleza se tiene que empezar entonces de hecho este programa de reciclaje chao, este programa de reciclaje empezó en el dos mil seis, todavía, en el edificio como lo estás viendo, no existía

Patti: bueno estaba viendo unas fotografías y no era lo que es

Estibaliz: no, este edificio en si se construyó a finales de los años 60' de hecho había una gran un gran proyecto porque Luis Echeverría que era el presidente en ese entonces extrajo un fondo de las naciones unidas para el desarrollo y fomento del tercer mundo, entonces funda en México distintas de estos modelos, funda en México como en cinco complejos industriales muy similares a éste donde cada región iba a producir lo típico de la región, los recursos típicos de la región, aquí se construyeron unas bodegas, la promesa era que se iba a construir, éste complejo industrial, una preparatoria porque me parece que en ese entonces había un hospital, el hospital de toda la región

Patti: el hospital ¿dónde está?

Estibaliz: aquí como a tres cuerdas, desde bucería* que son como 45min se viene la hospital hasta acá, (...), entonces este, estoy pensando, no sé si el hospital se construyó junto con ese bus o ya estaba pero bueno eso ya es otro tema, en fin, se estaba construyendo la preparatoria y la universidad, este proyecto, se concreta lo de las bodegas, se empieza a llegar mucha gente de otros lados a trabajar para acá, esta gente empieza a comprar terrenos, entonces así empiezan como a una expansión ahí, y como pues todo los proyectos del gobierno llega un boom! y luego ya bang! se abandonó la construcción de la universidad y de la preparatoria, entonces esos terrenos que eran propiedad federal pues fueron vendidos a extranjeros, bueno eso ya tiene muchísimo tiempo pero como ya han estado cambiando de dueños, bueno no sé cómo está bien la cosa el chiste es que por donde estaba la preparatoria es un club de golf y acá por el (...) donde ésta universidad (...) porque están tirando mucho, porque está a la orilla del (...) empiezan a compra maquinaria para cortar árboles, el (...) es todos los ríos que bajan en una zona de lagunas donde hay cocodrilos, donde viven muchas especies típicas de la región ¿no? De fauna y flora entonces está vigilando muchísimo porque hay muchísimas cosas ahí

Patti: si, claro, bueno entonces ¿queda esta bodega?

Estibaliz: esta bodega en particular era donde se procesaban alimentos lácteos, ésta bodega es la única que tiene cámara de refrigeración, esa es una cámara de refrigeración que modifiqué y ahora es un salón de usos múltiples y entonces la bodega que esta de aquel lado era donde se procesaban productos de mango, donde se hacen mermeladas, dulces, y pues así cada una de las bodegas tenía una producción entonces bueno, este proceso tarda quince años, o sea la fabricas duraron quince años produciendo y después cerraron porque ya nadie inyectaba nada, entonces cierra y quedan en abandono casi veinte años, entre amigos te digo surge en el dos mil seis

Patti: formalmente pero esta ideología me imagino que ¿inicio un año atrás?

Estibaliz: si no, no, no esto inicia ah! más o menos, empiezan como en un año esto crece mucho entre amigos ¿no? Empieza a llegar más gente, viene gente que deja energía, voluntad, algo que realmente puede seguir continuando ¿no? Entonces

Patti: ¿es mucho trabajo como de liderazgo?

Estibaliz: si, totalmente,

Patti: ¿ella no es de aquí?

Estibaliz: no, ella es de Estados Unidos, ella es de Estados Unidos

Patti pero ¿ya radica aquí desde ese entonces?

Estibaliz: si desde ese entonces, así va surgiendo hasta que en el dos mil nueve se empieza a hacer la fusión del préstamo de la bodega desde hace mucho tiempo, pero hasta el dos mil nueve dicen que sí pero tú viste las fotos como estaban las bodegas entonces ahí lo que se hizo fue conseguir un dinero ¿no? O sea primero conseguí dinero y luego había esta posibilidad de que si tú juntabas este dinero una fundación en Estados Unidos te daba la misma cantidad, entonces todo al principio fue como un am!, apoyo extranjero, hasta la fecha sigue siendo,

Patti: ¿no ha habido algún apoyo del gobierno del estado?

Estibaliz: no para nada no, el único apoyo que se ha recibido por parte del gobierno del Estado de Nayarit es el préstamo del espacio, pero todo lo demás es por mano de, así buscando los recursos, de hecho, ya se hace la conformación, casi se hace la conformación luego luego de dos asociaciones civiles una en de Estados Unidos y uno en México, con la finalidad de poder capturar recursos y que puedan ser deducibles de impuestos entonces de esa manera es como nosotros estamos todavía en la actualidad funcionando, la idea es que el proyecto crezca para que puedan copiar esta contabilidad, es decir, estamos haciendo un prototipo de hecho ya estamos considerados como modelo de edificio verde en México, entonces han venido varias personas, tanto del gobierno como de instituciones privadas a revisar todo el sistema, todo, tanto la infraestructura, como la administración y todo ¿no? entonces a nosotros para que podamos ser un edificio completamente verde, es decir, llamarnos edificio 100% verde solamente nos falta esta parte de la contabilidad, pero si tú te das cuenta realmente es demasiado, o sea es demasiado dinero la que se necesita ¿Por qué?, porque tenemos un programa de beca que se están becando alrededor de casi 80 niños

Patti: ¿Anualmente?

Estibaliz: si, desde segundo de primaria hasta universidad o sea ya están, ahorita, están seis personas en universidad y para el próximo Agosto que empieza otra vez las clases, se van a inscribir, se van a sumar otros cinco a la universidad

Patti: y las universidad ¿siempre están en México o se les envía a Estados Unidos?

Estibaliz: no, hasta ahorita solamente son en México

Patti: okay

Estibaliz: si, no podemos prometer ni siquiera aspirar a mandar a un universidad y a porque nos sale caro ¿no?

Patti: sí, claro

Estibaliz: no todos en México y este bueno por un lado seco no porque la, sujetar o contener a tantas personas en su escuela es mucho chamba ¿no? Trabajo entonces pues todos los años tenemos que hacer eventos de recaudación de fondos para que podamos seguir con nuestras...

Patti: ¿Cuántos eventos de recaudación están haciendo al año?

Estibaliz: bueno realmente uno que es el fuerte ¿no? Es como por el mes de Marzo que se combina con un festival de arte infantil, como precisamente eso que nosotros podamos mostrar el trabajo que hacen los niños y que los niños sientan ese orgullo, esa motivación para seguirlo haciendo, es mucho trabajo, así te puedo garantizar que es así como si te agarra la flojera prefieres no hacerlo pero es tanto el amor

por esas cosas que se siguen haciendo, acabamos de pasar, esta instalación que ves tú de los pájaros volando, es parte de este festival de arte

(...)

Estibaliz: y entonces este, siempre se ha buscado esa combinación

Patti: entonces ustedes ¿van a las escuelas?

Estibaliz: nosotros vamos a las escuelas

Patti: ¿tanto las escuelas de aquí y como de las otras localidades?

Estibaliz: eh! No nos enfocamos practicante en San Pancho

Patti: ¿cuantas escuelas hay en? Ahora solo hay vi no

Estibaliz: si ésta la escuela primeria, está el kínder, está la secundaria y hay una escuela privada, hay cinco escuelas

Patti: okey, y eh! En términos comerciales ¿cuánto es el promedio?

Estibaliz: ¿de cada escuela? Mira el promedio tendrá como sesenta alumnos primaria, otro (...) el kínder (...) en la escuela privada

Patti: y en escuela privada es am! ¿Cómo de doble nacionalidad? O

Estibaliz: si es una escuela con educación (...) y si pues realmente es una visión distinta de lo que se aprende (...) porque digamos que la alimentación en las escuelas públicas, mucha problemática en ese sentido pero justamente es ahí donde entre amigos en la sociedad lo complementa, en cada escuela tratamos de complementar en la medida de lo que se puede la educación

(...)

Estibaliz: es que es eso la cosa por ejemplo esta chica que me salido ahí es una cofundadora de entre amigos, la flaquita que estaba aquí ella fue la que tomo como su misión del proyecto de la biblioteca y Elvira que es la que viste aquí, ella fue la que tomo todas las (...) cada una desarrolla este formas de cómo educar a la comunidad

Patti: entonces ¿cuál es hoy por hoy el objetivo de entre amigos?

(...)

Estibaliz: Cada un ate dará una vision distinta (...) pero es

Interview D: Entre Amigos

Interviewee: Zara – Social Services Responsible at Entre Amigos.

San Francisco, Nayarit, Mexico. Date June 9th, 2014.

Patti: ahora sí cuéntame, ¿Cómo te llamas?

Sara: Sara

Patti: ¿Zara qué?

Sara: (...)

Patti: y tú ¿eres mexicana o eres extranjera?

Sara: no, soy de los Estados Unidos, de California

Patti: okay, y ¿Cuánto tiempo llevas por acá? ¿Por qué México?

Sara: eh! Mi esposo es de México, es de Guadalajara, y después de pasar 5 años allá y nació nuestra hija y ya decidimos venimos nuevamente para acá

Patti: ¿y cuál es tu caso?

Sara: emm... Pues tengo maestría en (...) y llevaba tres años trabajando de terapeuta en un preescolar para niños que han tenido unas experiencias con traumas, le doy terapia a ellos y a su familia, ahh! Y después de eso pues me vine para acá y empecé con el circo, haciendo, enseñando trapecio y ah siendo la trabajadora social del proyecto del circo social y ahora apenas en Abril me pase al programa de becas porque se fue la coordinadora de becas y ahora estoy coordinando becas, juntando donadores con niños que van a requerir una beca nutricional y también trabajando a desarrollar un programa de asistencia social

Patti: ya! para empezar a ver ¿qué es una trabajadora social? En tu aspecto cuando empezaste con el circo

Sara: ehh! Para mí era, con lo del circo, era un proyecto social, era dando clases de circo como opción, como alternativo, otras cosas que podían involucrar a los niños como para cuando sean grandes es muy tentador a varias otras cosas en la calle y esta es otra opción para ellos, se puede volver una pasión, se puede como enfocar su energía en algo que termina siendo como algo de lo que pueden ser orgullosos ¿no?, pueden subir a un trapecio o pueden caminar una cuerda floja ¿no?, cosas que ni imaginaban antes que podía lograr a hacer

Patti: entonces ¿tú veías un problema social en el aspecto de que, que va a hacer la juventud de San Pancho?

Sara: pues no fue mío el proyecto, el proyecto empezó por el amm! director de circus solei que vinieron aquí a San Pancho y por el director del programa fondos (...) programa, el me involucro, él me jalo al programa después pues ya ammm! Por ser maestra de trapecio y por ser trabajadora social, así que mi parte en ese proyecto fue, además de enseñar trapecio, fue a ayudar a los niños a solucionar conflicto dentro de la clase, como amm! Enfocarme en el tratamiento con los niños durante las clases, si algún niño tuvo un problema o tiene algún problema en su familia, tomaba un tiempito para hablar con él, luego ella y ciertos casos como darle seguimiento, depende del caso, pero el proyecto en sí fue idea de Gondor*

Patti: y ¿cuánto tiempo llevas entonces aquí trabajando?

Sara: casi dos años

Patti: y ¿qué tal?

Sara: me encanta ¡sí! súper, súper, súper

Patti ¿Cómo ves que ha sido es entre amigos para la comunidad? Desde que tu empezaste y el punto en que te encuentras ahora

Sara: para mí la, entre amigos sirve por muchas razones para esta comunidad, por un lado, empuje a los niños ehh! mucho más como importancia en la educación, ah! Como ese desafío como de tu puede, tu puedes como ir a la escuela, tu puedes ir a la universidad, tu puedes conseguir un mejor trabajo a través de la educación y como introduce el valor de la educación y a la comunidad y eso es lo que he notado y ammm! También con mi (...) especialmente todo es posible ¿no? Como es a veces -ay! Es que un niño quiere hacer así así así, bueno vamos a ver cómo le hacemos- y mucha gente llega a ella con propuestas o cosas así como

Patti: y los trate de adaptar

Sara: sí los trate de adaptar como ammm! También escuchar las necesidades del pueblo y responder cumpliendo con esas necesidades pero también llegando más allá de ellos podrían ammm ¿cómo lo diré? Como a veces no piensan que pueden lograr más allá y eso las hace el desafío de lograr las más que podrían esperar

Patti: okey

Sara: a través de la educación

Patti: entonces como bueno te involucran en el programa de becas, porque se va la antigua coordinadora y ¿cuál es tu función? ¿Cómo es que empiezas a agarrar este proyecto en tus manos?

Sara: ¿de becas? Ah! Pues primero Ah mi función es como estar con los niños estar ah! Una de las cosas que más me gusta es que cada Miércoles como nos reunimos con los niños del programa de becas, y realmente la función es como checar que estén bien, como van en la escuela cosas así, pero también como lo hemos logrado también ah! Sacarle otro beneficio como enfocarnos en la inteligencia emocional de los niños, proponiéndoles preguntas como de “¿Cómo resolverías este conflicto entre tus amigos?” Cómo podemos Ah! Qué herramientas podemos cuando estamos enojados y no queremos gritar o pegar, que otras herramientas tenemos así que hay de cuestiones así y ah! actividades que ayuda a los niños también tener ammm! Educación emocional y esas cosas que a mí me gusta mucho, y además de eso mi función es ah! hablar con los donadores y ayudar a que el programa siga viable y también hago conexiones con los donadores, a veces como los donadores viven aquí en San Pancho o vienen a San Pancho una parte del año y pues tener una relación con el niño que están apoyando y entonces es muy bonito porque el niño, ellos (...) y los niños como que sientes que son especiales porque los donadores se enfocan en ellos y les da otro aliento más para seguir en la educación y en la escuela

Patti: ¿Cómo percibes a los niños aparte de más entusiasmados a lo que ya están dentro del ámbito universitario? Me comentan que hay seis dentro de ¿Cuántos son?

Sara: no, hay nueve y tenemos tres ya inscritos para el año que entra, entonces serán doce

Patti: okey okey ¿Cuál es tu concepción ahora...?

Sara: muchas gracias... perdón

Patti: no te preocupes ¿Cómo es tu concepción ahora su visualización de vida de estos jóvenes que ya pasaron todo me imaginaria primaria, secundaria a través de la beca y ahora han llegado a la universidad?

Sara: pues yo creo que algunos ah! yo veo que no se imaginaban entrar eh son casi todos no estoy segura no te puedo decir por seguro pero muchos de ellos son los primeros en sus familias de ir a la universidad y eso primero ya es un estándar que ya sus hermanitos y esos van a ver como de -“mi hermano fue a la universidad, yo voy también”- y ese yo creo que es un cambio dentro de su familia que va a durar ¿no? Y también ellos mismo como con el título en prepa o algo así, estábamos hablando ellos acerca de –esos son los trabajos y pagos que puedes conseguir con esto y si tu (...) estos son los trabajos y pagos y ellos como también les está cayendo el veinte que pueden como ah! lograr hacer un trabajo que no solamente cumpla con los gastos de la casa sino algo que les guste y eso yo creo que es lo que le da la oportunidad la universidad, que pueden escoger su trabajo, que pueden tener opciones que no, mucha gente ve, como tiene esa percepción de trabajo pues lo que tienes que hacer para poder comer y vivir a gusto ¿no? Pero y ya estamos dando la oportunidad que ellos pueden am! Si cumplir con esos gastos y vivir a gusto pero tambien haciendo algo que gusten hacer

Patti: ¿tú pensarías qué los chicos que están en la universidad ahora puedan regresar a San Pancho? ¿Tú los ves con el ánimo de... Bueno ya mi pueblo me dio todo en términos educativos, se esforzó para poder yo estar en la universidad, entre amigos se esforzó para que yo estuviera en la universidad eso, yo le regreso algo o mejor tomo otro camino?

Sara: no casi nadie ha salido de San Pancho, siguen y contribuyen, retribuyen

Patti: ¿en qué forma han retribuido al pueblo?

Sara: ah! pues muchos am! Aquí entre amigos trabajan o sea mientras están estudiando, están trabajando entre amigos o una de las alumnas que están estudiando y ser maestra ah! la universidad, quiere ser maestra en la misma escuela de San Pancho, otra que está aprendiendo Turismo, están haciendo su servicio comunitario aquí en entre amigos para poder, trabajar el turismo aquí en el pueblo

Patti: su pueblo (...) ¿Cuál es la otra rama en al que se están enfocando? Bueno uno para ser maestra, el otro persona

Sara: pero son doce personas

Patti: ¿te sabrás más o menos cuáles son?

Sara: ¡sí! Maestría en bueno Licenciatura en administración son dos, derecho, criminología, administración de negocios, a (...), ingeniero civil, diseño gráfico,... trabajadora social (uno), turismo

Patti: pero tienes los elementos que cada uno perfectos claro para que puedan tener un buen negocio aquí en San Pancho

Sara: si no varios, y todos se conocen y justo lo que hablamos en la última reunión es que hay que tener... ah! otro en ciencias de educación física... porque él me lo comento que vamos a tener más convivios juntos con el grupo de chicos que están en la universidad con beca para que también ellos se conozcan. Yo me acuerdo cuando estaba haciendo mi maestría que me ayudó mucho convivir con mis amigos en, con mis compañeros en la escuela porque ya saliendo de la escuela son tus contactos de trabajo ¿no? Así que como si tienes un trabajo social, y otra maestra, y otro administrador de negocio y otra de turismo, abogado o sea ya te puedes crear algo juntos ¿no?

Patti: ¿en qué universidades particularmente están?

Sara: algunos están en la C.U de UDG la Universidad De Guadalajara, centro universidad de la costa, otros están en pizcaya* que es una universidad privada en Puerto Vallarta, otros están en la

Universidad Técnica de Guadalajara... de Puerto Vallarta, otros están en ah! la América Latina que es otra universidad de pago de Puerto Vallarta, otros van a "Álica de Occidente"* que está en Ampara*, am a ver! , ¡ha! va uno que va, bueno que si lo aceptan va a ir a hacer sus pruebas para ir a una universidad náutico que está en Mazatlán y este es la primera persona que iría allá a Mazatlán

Patti: y ¿Cómo es que ustedes consiguen la beca con las universidades privadas en particular?

Sara: ah! ¿Cómo los donadores? Am! Pues cuando vengan por ejemplo tours, o cuando estamos en temporada alta, como siempre estamos promoviendo el programa de becas, hablando con contactos, y siempre cuando hablamos con los potenciales donadores le damos la opción de bueno cuesta \$600US al año, \$50US al mes para apoyar un niño de primaria a preparatoria, y si quieres también aparte ayudar un niño de universidad cuesta desde \$600US al año hasta \$5000US al año, si ellos escogen, alguno como que les encanta como que apoyar la educación de la universidad y dicen - yo apoyo con los \$100US al año para que un niño pueda ir a la universidad, porque las universidades de pago más o menos cuestan entre 2 y \$5000US al año

Patti: ¿en qué más consiste la becas parte de solo pagarles la escuela? Por ejemplo en el caso de los chicos primero el de los chicos privados y luego lo de los chicos de escuelas públicas ¿en qué consiste cada uno?

Sara: los chicos de escuela públicas ah! pagamos su renta, porque ellos tienen que vivir en Guadalajara, en Puerto Vallarta porque

Patti: su transporte diario (...)

Sara: si porque su universidad es de lunes a viernes, así que no pueden estar yendo y viniendo así que su beca realmente cubre su ah! alojamiento y su universidad obviamente es gratis porque es una universidad público y ellos tambien a veces como uno de ellos trabaja los fines de semana aquí los sábados en entre amigos, otro está trabajando en cómo vas a hablar con Virginia justamente en la empresa de tarjetas que ellos están realizando unas tarjetas que ellos están vendiendo para vender al público y ellos por ahí les llega ingresos, así que ellos trabajan los fines de semana para pagar sus gastos como la comida y así cosas

Patti: ah okey okey entonces ¿solamente les ponen el hogar pero no alimentos?

Sara: ni libros, ni transporte, viven allá en Puerto Vallarta pero sus transportación a su casas porque su, solamente pagar su ah!

Patti: vivienda

Sara: viviendo es de \$1500pesos al mes, así que eso le cubre su renta, a lo mejor le cubre un poquito más de gastos y también trabajan por más en los fines de semana aquí entre amigos para generar más ingresos para (...)

Patti: oye y esta, ¿ha habido casos en los que el chico o la chica entra al programa pero no lo concluyes? Por ejemplo que entre en la universidad o que entre en la preparatoria pero después dice "saben que la escuela no es para mí, renuncio", ¿ha habido casos?

Sara: todavía no, hay algunas personas que se han cambiado de carrera porque

Patti: y ¿Cómo les manejan entonces la beca?, ¿Se les atiende o se les dice...?

Sara: hablamos con los donadores y les explicamos sabe que paso un año, por decir tenemos un caso ahorita que paso el año que el tipo quería estudiar filosofía pero se dio cuenta que quería estudiar educación física y ya, así que lo que voy a hacer con él todavía es hablar con los donadores y explicarles que nosotros creemos que esto una buena transición para él porque es mucho más a la área

donde él quisiera trabajar. Y también se entiende que porque en los Estados Unidos no tienes que escoger tu carrera hasta dos años en la universidad o sea tienes una universidad de cuatro años y tomas muchos cursos, puedes escoger desde principio pero si escoges después de dos años todavía tienes tiempo. Yo cambie por ejemplo dos veces de carrera así que eso no es muy fuera de común para explicar a los donadores que - “sabe que, como decidió estudiar otra cosa y lo queremos apoyar” pero siempre le damos la opción de no seguir apoyando o sea le dice – “vamos a si está bien con ustedes, nos encantaría que siguieran apoyando a tal persona pero también entendemos y podemos seguir buscando otros donadores”

Patti: la mayoría de los donadores son entonces o todos extranjeros

Sara: si

Patti: ¿todos son norteamericanos?

Sara: estadounidenses, canadienses y franceses

Patti: okay muy bien, muy bien pues bueno oye una última pregunta dado que tienes ya este proyecto de becas en tus manos ¿te consideras a ti una emprendedora social?

Sara: podría ser, siento que más como (...)

Patti: okay pues bueno muchas gracias

Interview E: Entre Amigos

Interviewee: Virginia – Social Entrepreneurship Manager at Entre Amigos.

San Francisco, Nayarit, Mexico. Date June 9th, 2014.

Patti: y ¿De Dónde eres?

Virginia: de Madrid, España

Patti: y ¿Por qué México? Y ¿Por qué San Pancho?

Virginia: porque..

Patti: ¿Por qué decidiste venirte hasta acá?

Virginia: decidí salir de España, me quería viajar, quería conocer nuevas formas de trabajar, nuevos sitios y pues a través de una amiga que estaba allá en México, conocí, decidí venir a México y ella le habían hablado de este sitio entre amigos

Patti: ya

Virginia: desde San Pancho vinimos directamente para conocer entre amigos, conocer el pueblo en si era para (...) entre amigos

Patti: ¿Desde cuándo llegaste aquí?

Virginia: eh!, en México desde finales de Enero y en San Pancho desde mediados de febrero

Patti: Ah! O sea acabas de regresar

Virginia: hace poquito sí, sí, sí.

Patti: súper poquito

Virginia: si

Patti: ¡woaw! ¿Cuál es tu perfil?

Virginia: ah! yo soy trabajadora social

Patti: trabajadora social

Virginia: y me he dedicado principalmente a la ubicación de menores, pero desde hace años también me he dedicado a la educación de adultos, es decir preparar adultos para trabajar con menores, (...) un poco ambas cosas, tanto la educación con menores como para adultos

Patti: adultos ¿mayores o adultos jóvenes?

Virginia: eh! No principalmente (...) por preparar, adultos que llevaban un tiempo desocupado de esos como formarlos y prepararlos para nueva profesión

Patti: ok ¿ya en términos de la vejez?

Virginia: no una media de entre los 25-55 años, mis alumnos y mis alumnas normalmente eran en ese rango, de 25-55 años

Patti: y bueno ¿cuál es tu función principalmente entre amigos?

Virginia: aquí entre amigos digamos que estoy en varios proyectos dos de los principales es de emprendedores, uno es de jóvenes emprendedores, que conforme han sido becados en entre amigos que tiene mucha relación con entre amigos y entonces cuando comenzaron la época digamos de la universidad, su periodo universitario pues no se querían un poco como también auto gestionarse también económicamente para sus estudios y demás, entonces nació un poco el proyecto de emprendedores tonces ponía un poco una pequeña coordinación porque entre ellos se auto gestionan digamos todo, es decir, la compra de materiales, pues la producción, el diseño de sus tarjetas que era digamos semanalmente para producirlas y luego se venden tanto entre la galería de entre amigos como en varias tiendas de (...) entonces como que entre ellos se auto gestionan todo ese proceso.

Patti: ¿cuántos elementos hay en este programa de emprendedores?

Virginia: ¿Cuántas personas?, son 7, ellos, 6-7

Patti: y ¿todos ellos son universitarios?

Virginia: ellos sí, en este proyecto si, en el de jóvenes emprendedores son todos si universitarios

Patti: ¿los mismos chicos becados?

Virginia: si, y hay también 2 de prepa

Patti: oh! Okey perfecto

Virginia: siempre que tengan conexión con entre amigos y que estén cursando sus estudios, y luego estoy en otro proyecto también de emprendedores que ya son adultos, son personas que dentro de entre amigos pues que están llevan a cabo un producto, se les da la oportunidad bueno como de no teniendo la oportunidad de entre amigos tener un vicio oculto sino que también tengan algo fuera de entre amigos de forma de producción de auto sesión entonces lleva cada uno su producto, están en el proceso de

Patti: ¿Cuántos procesos han llevado hasta el momento?

Virginia: pues mira están ahora mismo, digamos están en el proceso no, tanto de formación como de generar las ideas para el producto, una de ellas hace poesía

Patti: bien

Virginia: lo cual estamos trabajando formas a través de la poesía, de sacar la puesta adelante; otra costura, hace digamos su producto final quiere que sea o tanto cojines como colchas bordados por ella, otra hace joyería, joyería en alambre, otro esta con chanclas o huaraches emm y también Edgar que hace serigrafía y playeras; que esta digamos en ese proceso desde el comienzo de la idea, el producto que quiero conseguir

Patti: ¿Cuándo comenzaron?

Virginia: a finales del año pasado

Patti: y ¿todavía siguen en la parte de la lluvia de ideas o ya medio?

Virginia: no están ya están con formación directa cada uno de ellos, con ella (icon*) tiene una mentora directamente de poesía, (elsi*) él tiene una mentora que le está ayudando a trabajar para sacar digamos los primeros productos de alambre y de joyería, Edgar está tomando formación de diseños de ordenador y demás, entonces están en proceso de formación no, también se les da formación pues como hablar en público, ventas, mercadotecnia, como crear tu plan de negocio

Patti: dentro de esta educación que se les da ¿Qué tan importante es la parte de negocio en términos de por ejemplo de desarrollar tu plan de negocios? (antes de, que tan fuerte o que tanto peso)

Virginia: si o sea es decir, lo que pretendemos es que esa parte sea la fuerte, sea la base, mas supongo la base de la información, es decir, no solamente es hacer algo por gusto si no saber cómo luego sacar ese producto adelante, como poder vender luego ese producto, como que cosas hay que tener en cuenta a la hora de la venta, el conocer a tu público, el posible comprador (...) a nivel personal por si estas en talleres de hablar en público, de comunicación, de visión del futuro, como tenga algo más técnico como un plan de negocio, ventas, mercadotecnia, como luego la tercera parte que es de tu producto, formas de para hacer tu producto, que producto quieres hacer, las ideas que tienes sobre este producto, que calidad tiene, desde que se está trabajando como las 3 vertientes. Pero siempre estando dentro de entre amigos se motiva mucho a la educación y a la formación de (...) para el cambio, para informarte, para poder hacer algo nuevo.

Patti: Y ¿tú qué trabajas con los jóvenes emprendedores? ¿Cuál es percate que son las características en términos sociales que ellos demuestran para convertirse en un emprendedor social? características personales en términos sociales a nivel de

Virginia: ¿A qué te refieres con?

Patti: por ejemplo cuál es tu motivación de ellos en términos sociales no tanto económicos por que puede sea solamente generar una plataforma de ingresos o algo así, pero en términos sociales ¿Cuáles son?

Virginia: ah! Si igual es un poco más en la implantación del producto un poco más dentro del mercado de pueblo una forma de relación no, es decir, están muy muy involucrados en toda la parte que es eso de relación, la parte de hablar con el público, de conocer al cliente, es decir, es una forma también de salir fuera de su círculo no, de conocer nuevos círculos, las diferentes formas de relacionarse es como también un medio no, no solamente económico sino un medio social dentro de relaciones, que también un cambio no, para su vida, a lo mejor nos quedamos con el día a día sabes y buscar nuevas formas.

Patti: y ¿Cuáles crees que han sido los factores más importantes que los ha llevado a ser o a continuar mejor dicho...

Virginia: a participar en estos proyectos, pues creo yo que es un poco la vertiente que se ve también aquí dentro de entre amigos, es decir, el conocer más, el poder adquirir más habilidades, el poder ser más y más para tu persona y no cerrar tu círculo, yo creo que esto a lo mejor antes pues no se planteaban en su día a día por el trabajo, casa y demás sino si tienes esa visión más amplia para formarte, para saber más cosas, para tu día a día, para tu círculo, para tu familia pues yo creo que la motivación principal es el adquirir más cosas, el poder si no solamente progresar (...) si no adquirir más herramientas para tu día a día, el centrarte para poder ver más y tener un horizonte más amplio de posibilidades tanto personales, como a nivel de negocio como a nivel de relaciones.

Patti: uy! para no quitarte más tiempo, si tú podrías dar una definición de emprendedor social ¿cuál sería?

Virginia: ¿una definición?, ¿quién es un emprendedor social?, un emprendedor social es una persona que tiene inquietud, que tiene una motivación hacia al cambio, tanto de sí mismo como de lo que tiene alrededor, alguien que quiere cambiar pero no solamente desde el sí mismo sino de cambiar lo que tiene alrededor y empieza principalmente por ti no, por ti mismo, tanto que puedas hacerle tu llegar hacia delante, no me conformo con lo que tengo sino que intento cambiarlo y poder hacer mas

Patti: y ¿eso mismo podrías dárselo como consejo a alguien que quisiera ser emprendedor?

Virginia: si, pues el que lo intente sobretodo, y que busque la motivación que tiene dentro porque todo mundo sabemos muchas cosas, sabemos lo que nos gustaría haber hecho o haber intentado y no poder tener relaciones sociales, alguien que agarre todo eso que tiene dentro y que lo vaya a hacer este es el momento y quiero hacerlo y sobretodo quiero que mi entorno lo vea y quiero aprender de ello

Patti: ¿crees qué entonces se haría una mezcla entre motivación pasión y visión?

Virginia: si, un emprendedor sabe que una base muy fuerte es por parte de él pero de su trabajo también es algo que no viene, porque si fuera solamente con quererlo si no que tiene su proceso hay que informarse, hay que trabajar pero la motivación es lo que arranque

Patti: pues muy bien muchas gracias.

Interview F: Entre Amigos

Interview to Indira – Environment Manager at Entre Amigos.

San Francisco, Nayarit, Mexico. Date June 9th, 2014.

Patti: bueno cuéntame, ¿Cuál es tu background? ¿Tú que estudiaste?

Indira: eh! Yo estude Historia, estuve dos años donde estude la carrera y después salí de viaje y estuve tres años viajando por Latinoamérica esto por tierra hasta México haciendo música, llevo muchos años dedicándome a la música y al teatro para niños, hacíamos espectáculos callejeros para niños y luego me dedique a la música y luego me dedique a la educación, trabaje con niños pequeños en jardines maternos y en jardín de kínder en el (...) así como al principio de primaria y en el ambiente porque siempre tuve esa relación con la naturaleza bien fuerte porque yo de niña crecí en el campo entonces para mí es porque yo disfruto mucho de la naturaleza, para mí es un placer

Patti: y ¿Cómo fue que decidiste llegar a entre amigos?

Indira: Porque unas amigas con las que yo viajaba me invitaron a esta escuela Montessori* que está aquí en San Pancho y trabajo como maestra en esta escuela de mundo y paralelamente trabajo en entre amigos, llegue bueno apenas llegue empecé a trabajar en entre amigos y en la escuela del mundo

Patti: ¿Cuánto tiempo llevas?

Indira: siete años

Patti: ¿Cómo fue que desarrollaste este proyecto de medio ambiente?

Indira: La necesidades bueno la sensibilidad al medio ambiente y pues ver como las necesidades, las necesidades más bien de la comunidad

Patti: en este momento ¿Cuáles son?

Indira: Que bueno no había un programa así como de recolección, había mucha basura, había mucha sensibilidad con el medio ambiente o sea la gente es así, es muy (...) en algún aspecto si hay un sociedad, la gente es muy de la comunidad pero hay mucha ignorancia, hay poca ficción, hay poco emprendimiento, hay poca gente aquí que dice bueno yo me comprometo a este proyecto ¿no?, como que si limpian la playa una vez al año, dos veces al año, o sea recoger basura y cosas así pero no hay un compromiso así de yo me voy a hacer cargo de este tema entonces yo dije -bueno vamos a hacerlo-, dije -bueno voy a ponerme en plan de, la responsabilidad de armar este proyecto ambiental- con el apoyo de otra organización que fue la de movimiento jaguar* con Erik Camacho*, él también es ambientalista y comunicador social y tiene una asociación civil que cuida el medio ambiente del jaguar entonces un poco ¿no? Relacionado con su conocimiento y toda la cosa social del proyecto entre amigos que teníamos mucho que ver con la cosa de las mujeres, ellos llevaban mucho tiempo con estas cosas de la basura y la quema de la basura entonces era una campaña en contra de la quema de la basura aquí en San Pancho, y luego, nosotros iniciamos este proyecto más o menos social, educativo, entonces nosotros involucrábamos a las mujeres, mediante un programa de mujeres

Patti: ¿Por qué en particular a las mujeres y no a los hombres?

Indira: Porque las mujeres aquí tienen pocas oportunidades de trabajo, tienen pocas oportunidades de formación, de educación, realmente se embarazan muy temprano y estamos digamos de campo

Patti: ¿Cómo a que edad más o menos?

Indira: Entre los diez y seis y los diez y ocho años empezaban a tener hijos, entonces no tenían muchas posibilidades de tener una educación, una formación, un proyecto de vida entonces era estar en la casa hasta que los niños ya crecen, ya empiezan a buscar trabajo de limpiador del hogar o mantenimiento, ese tipo de cosas, es tipo de trabajos entonces dijimos -bueno vamos a darle una chance a las mujeres, vamos a darles una formación, capacitarlas y darles otro trabajo- porque igual hay muchas mujeres que no tiene trabajo, que no tenían trabajo ¿no? La situación de pobreza, entonces dijimos -bueno vamos a armar el plan de reciclaje bajo un plan de empleo temporal -¿no? Así se llama, a través del gobierno federal

Patti: ¿A través de una ayuda federal?

Indira: Sí, a través de una ayuda federal, comarnar*, el sector del medio ambiente del gobierno federal y el gobierno federal tenia este programa que se llama programa de empleo temporal, son dineros federales que son para contratar, el 80% de esa, de ese recurso va al empleo y el 20% va para las herramientas, todas las herramientas tienen que ser manuales entonces utilizaban ese dieron para empelar una cierta cantidad de gente pero en un corto tiempo ¿no? Temporal, no es mucho tiempo

Patti: ¿Por cuánto tiempo más o menos?

Indira: Hasta que te dure el recurso

Patti: a ya ¿cuánto?

Indira: Ellos te dan \$120,000 pesos

Patti: y cómo fue que, bueno ¿Cómo fue que te enteraste de este...?

Indira: A través de alianza jaguar, tiene más gestiones, es el que trabaja con más gestiones en relación con el departamento de la comarnar* en Nayarit, (...) claro a través de una carta que dice -“mira nosotros estamos dispuestos a blablablá vamos a trabajar con género”-, porque también era con calidad de género, entonces todas las personas que se emplearon en este proyecto fueron mujeres entonces hasta que te dura el jornal, que te dura el pago de jornales que es un sueldo mínimo, mínimo es de \$54 pesos por día

Patti: o sea ¿es todavía menos del mínimo por día, por jornal?

Indira: Sí, entonces se organizan, hay como una cierta metodología que no son legales pero que de alguna manera la gente se organiza, es un poco por debajo de la ley

Patti: ¿qué tuvieron que hacer para entregar esta carta? ¿Tuvieron que entregar este elemento u otro documento?

Indira: No, solamente decir que -nosotros estábamos dispuestos, que la comunidad que había firmas de las personas que estaban interesadas-, es decir, tenemos gente real que si quiere trabajar y que necesita trabajar, mas bien como una relación de confianza que se tiene entre el departamento del comarnar* y Erik Camacho* que es el de jaguar, entonces a partir de eso se limpiaron porque estaba destinado a la limpieza de zonas federales, arroyo, rio, laguna costera y playa, se limpia y con la limpieza de esas zonas federales, se recolecto todos los residuos y a partir de esos residuos se empezaron a clasificar y empezó la cosa de la cortada de los vasos porque Erik tenía la máquina para cortar los vasos entonces yo -bueno vamos a organizar a las mujeres, vamos a darles un valor agregado al producto, no vamos a tirar la basura porque no así de volada vamos a conseguir compradores del material entonces por lo menos vamos a darle un valor agregado a este producto y luego vamos a buscar donde lo podemos vender o qué hacemos con los vasos entonces fue otro emprendimiento del vaso y se empezó a copiar el plan tipo el metal, el cartón y así ¿no? Entonces nosotros en ese momento teníamos la primera bodega porque estaba confeccionada para Erik Camacho* él la había pedido al gobierno estatal, se la habían prestado, no tiene ahí como un comodato solamente era de palabra -“sí úsala”-, entonces ese fue el centro de acopio aquí de San Pancho, y onda del reciclaje y la separación de residuos, eso fue lo que dijimos de -bueno este programa de separación de los residuos puede ser exitoso, empezamos a hacer investigación de los compradores, los acopiadores

Patti: ¿Cuánto tiempo se tardaron en este proceso de investigación?

Indira: No muy poco, una semana dos semanas

Patti: ah! súper rápido

Indira: Si no súper rápido, así como porque teníamos montañas de plástico o sea había que, y en esta zona es muy difícil encontrar compradores, hay uno o dos, porque estamos fuera de las zonas industriales, no es lo mismo que tú te vayas al D.F o a Guadalajara o a Monterrey donde hay zona industrial de ahí hay muchos compradores, muchos acopiadores ¿no?, porque las industrias están ahí. El problema de esta zona es el transporte, entonces a veces es más caro pagar el transporte que el mismo precio del material

Patti: por ejemplo ahorita bueno ¿en ese entonces más o menos sacaban de reciclaje y costaba el llevarlo?

Indira: No, nos consto hasta que llegaron, logramos conseguir unos acopiadores de una familia que estaba en Ahuacatlan* que estaba con este emprendimiento de este programa de reciclaje y habían empezado en Ahuacatlan* que es un pueblo hacia el norte camino a Guadalajara entonces ellos dijeron -bueno nosotros les ayudamos, como ustedes tienen el centro de acopio que es lo más difícil de conseguir-, o sea el espacio para tener todo acopiado es lo más difícil, como nosotros ya lo teníamos bueno ellos dijeron – bueno nosotros nos encargamos de comprar el material y bajamos una compactadora- entonces ellos trajeron una compactadora, compactábamos el material y bueno ellos ya se lo llevaban y lo pagaban, y luego, como fue exitoso las otras comunidades empezaron a decir- yo también quiero reciclar, yo también quiero recicla- entonces armamos un proyecto escrito a la fundación punta de nita* que está aquí en punta de nita* y les dijimos que sería muy importante organizar a los pueblos, coordinarlos para este programa de reciclaje ya que teníamos un comprador aquí en la zona y un centro de acopio aquí en la zona entonces la fundación punta de nita* aprobó el proyecto y pagaba un coordinador ¿no? De la Riviera de Centro Nacional, entonces toda la Riviera Nayarit como que se organizó en un coordinador, entonces el coordinador se encargaba de que los productos de reciclaje llegaran a la bodega, para que se vendieran y los números y así como coordinar cuanto material traían y cuanto se le pagaba a ese pueblo etc., etc. Esto funcionó como por dos años, en el cual todo llegaba acá, antes de que nos mudáramos aquí, todavía no estábamos aquí en esta bodega, estábamos en un lugarcito chiquitito, si estábamos en un lugar pequeñito, entonces antes de mudarnos aquí, ese lugar era el centro de acopio, entonces todo lo que tú ves allá no estaba, eran puras montañas de plástico, montañas de vidrio, cantidad de vidrio, cartón

Patti: entonces ¿es cierto que sacaban toneladas?

Indira: ¡Toneladas!, toneladas

Patti: ¿Cómo cuánto era?

Indira: Te podíamos decir que sacábamos unas 30tl, como 10tl al mes si era una cantidad pero

Patti: ¿lo cual significa un alto consumo?

Indira: Exactamente si, si, si pero todavía ese como, obviamente cuando empezábamos, luego de esto, cuando empezó todo este movimiento, cuando empezó a crecer toda la organización y los otros pueblos dijimos -bueno vamos a hacer un programa de educación-, entonces lo que nosotros hicimos fue entrar a las escuelas, toda la escuela primaria

Patti: ¿cómo fue que metieron las cosas a las escuelas?

Indira: No aquí es muy fácil entrar en las escuelas, aquí la niñez sin problemas, no aquí entras literal en la puerta –“vengan por favor”- o sea es así como

Patti: lo que están pidiendo es gente que ayude

Indira: No, no te piden ayuda, no todavía no te piden ayuda porque todavía hay como una cosa que no sé qué actitud tiene pero no te piden ayuda pero son muy flexibles, o sea ellos no se molestan en perder una hora de su clase porque viene otra persona a dar una clase, hay un poco más de haganeria* que orgullo ¿me entiendes? Entonces les gusta que la maestra no hace nada y llegue otra persona a dar la clase, entonces nosotros nos metimos a las escuelas, entonces damos una educación ambiental que estábamos enfocados en la cosa del consumo de alguna manera pero todavía en estas comunidades es muy compleja esta situación porque como que había que atacar primero en el tema de la basura más que antes el consumo más la basura visual, la basura visual, la contaminación, como el primer concepto que entra y luego como ya empiezas a entender el concepto de la basura y le volumen de la basura y donde va y todas esas cosas, empiezas tener la conexión del consumo, luego haces la conexión de haber si compro tanto, a ver si compro esto

Patti: qué valor económico tiene esto ahora

Indira: Exactamente, entonces eso es lo que estamos haciendo ahora luego de cinco años ¿no? Nosotros estábamos primero con el primer proceso que fue como de hay que atacar con el problema de la basura ¿no? Y relacionar un poco el problema de la basura con la, producción de la basura con nuestros recursos naturales, es decir, realmente de donde vienen las cosas ¿no? El programa de educación ambiental estaba como que destinado a eso, a tener el concepto de que los recursos naturales son utilizados para generar productos y que en algún momento determinado terminara siendo basura, y atacar ese problema de la basura entonces fue súper exitoso el programa de reciclaje, fue buenísimo, entonces a partir del programa de reciclaje nosotros hicimos como pequeñas competencias así como

Patti: ¿entre las escuelas o?

Indira: Entre los salones, entonces era de quien traía más reciclaje, de por ejemplo -“el día lunes los de primero traían reciclaje, el día martes segundo y tercero, el día miércoles cuarto y quinto, el día viernes sexto”- por ejemplo, entonces como que se cuantificaba y era una competencia como por meses, y el que ganaba se ganaba una caja de material didáctico de arte o pelotas, balones, cuerdas de saltar, red de básquet ¿no? Había como un premio al salón, pero luego

Patti: ¿cuantos pueblos participaron en esto?

Indira: Solamente la de San Pancho

Patti: o sea ¿la primaria de San Pancho?

Indira: Si la primaria de San Pancho, entonces a partir de ese existo como que tuvo el programa de reciclaje hubo más emprendimiento como un programa que se llama “Recicla aparte”, entonces era como una manera de premiar a la escuela por este emprendimiento, por este como logro de poder reciclar, ya sabes, todo movimiento así comunitario porque todo el mundo reciclando

Patti: es otro punto que quería preguntar, ¿Cómo fue que la comunidad lo vio?

Indira: Por esto, por la escuela

Patti: no, no, no ¿pero cómo fue que lo empezó como adaptar? ¿Qué percibía la comunidad? ¿De que si se podía hacer un cambio en términos de basura?

Indira: Sí, sí, si

Patti: o ¿lo veían como algo totalmente nuevo que nadie venía jamás en el mundo les había dicho hasta este momento, estos instantes?

Indira: Sí, sí, si no nunca nadie les había dicho que reciclaran basura, o sea tú llegabas y hacías reciclaje y se te quedaban mirando o sea ni entendían el concepto, no sabían lo que significaba la palabra, nosotros tuvimos que iniciar de cero, de cero menos cero, de que la gente tira la basura y la quema ¿no? Te estoy diciendo que esto empezó hace 5 años y te puedo decir que tres años antes de eso recién empezamos a ver el camión de la basura, no había camión de la basura, entonces estamos hablando de situaciones así rurales, extrema donde no hay plan de manejo de residuo sólido, entonces es súper compleja la situación porque la gente poco a poco se fue acostumbrando, primero a que pasara el camión de la basura, después amontonar la basura porque aquí la gente está acostumbrada a que atrás de su casa (en su patio que le dicen corral) mucha gente lo mantiene bastante limpio por la situación de los alacranes, las víboras y eso y entonces la gente limpia a nivel hoja o (...) no como que mantienen como protegidos de la selva de alguna manera para protegerse de estos animales pero ellos no tienen la relación de que no importa si quemo una hoja o quemo un bote de leche no, juntan toda la basura en el patio y no saben que la quema de la basura es una problemática, va a pasar el camión de la basura y ya empezó a disminuir la problemática pero todavía la gente seguía quemando la basura entonces bueno

luego con lo del proyecto de las escuelas, lo significativo lo interesante fue que los niños llevaron el (..) a sus casas, los niños enseñaron a sus padres a separar la basura no porque como ellos tenían que llevar su reciclaje a la escuela.

Patti: ¿y ese era parte del objetivo? O sea que ustedes a través de los niños pudieran (...)

Indira: Claro, es más fácil, es mucho más fácil cambiar el habito de los niños, introducir un nuevo habito en los niños que cambiar el habito de los adultos entonces obviamente la gente se empezó a dar cuenta de que si o sea que antes sacaba una bolsa de basura así y reciclando sacaban una bolsa así y no tenían que sacarla a cada rato, menos volumen por la onda del volumen y la limpieza y mucha gente empezó a agarrar el programa de reciclaje, en conjunto que nosotros hacemos a nivel paralelo con esta cosa de la comunidad tenemos también otra comunidad extranjera que ellos te dan el (...) en Estados Unidos, en Canadá y Europa se recicla hace 20 años o 15 años a lo mejor entonces para ellos en sus casas hay que reciclar entonces la gente que trabaja para ellos está entrando en este concepto también porque tienen que separar la basura, entonces ellos fueron un gran apoyo para nosotros porque ya traían el concepto ellos también educaron por otro lado, atacamos por una parte con los niños y por otra parte la del trabajo “el área laboral” fue buenísimo, fue un súper apoyo también financiaron de alguna manera el proyecto.

Patti: ¿Cómo fue el financiamiento del proyecto? Porque me imagino que primero todo salió de su bolsillo

Indira: todo salió del programa de empleo temporal, de la SEMARNAT primero.

Patti: ¿Y después? Porque en algún punto ya se acabó el primero

Indira: Sí, en algún punto se acabó el primero, bueno de alguna manera porque nosotros lo estiramos así lo más posible aunque se haya terminado igual quedaba un poco de que lo vamos estirando no y después obviamente termino el programa y no pudimos seguir contratando a esas 20 mujeres que estaban trabajando si no que quedaron tres. Ya se efectuó el proyecto para tres mujeres que antes había 20 de las cuales cuatro cuidaban niños porque eran todas madres solteras o tenían hijos entonces no podían trabajar, la única manera de que podían trabajar era hacer una guardería pero aquí no había guardería en ese momento entonces entre ellas se organizaron su propia guardería entonces mientras otras salían a trabajar, a recolectar, a clasificar, las otras cuidaban a los niños de todas.

Patti: Y entonces viene la ayuda extranjera

Indira: Viene la ayuda extranjera de las mismas comunidades, la misma gente que vive acá que son los dueños de casas que viven acá y ellos empezaron a apoyar con recursos económicos y también con esta cosa de educación con sus trabajadores no, a la gente que trabajaba en el mantenimiento de las casas y con el mismo fondo de la fundación con (...) que bajamos ese (...) pidiendo el coordinador, también pedimos dinero para emm comprar los botes que pusimos en la comunidades, los contenedores de reciclaje con una lona que diga “aquí se recicla tan tan tan” y esto es apoyado por la (...) no se qué pa pa pa. Entonces la verdad estos contenedores fueron súper exitosos, funcionaron súper bien. Al principio pañales, animales muertos y fue así como una perseverancia, había que perseverar de alguna manera porque la gente como que todavía le costó un par de meses entender que ahí no se echaba basura no y bueno el día de hoy tenemos alrededor de 80 contenedores en la comunidad, la gente viene y nos pide –quiero un contenedor afuera de mi casa no para echar-. Hay sectores donde sí, los contenedores se llenan en el día hay toda una cosa como que se hizo un cambio, como un antes y un después.

Patti: Y bueno una vez que se llenan ¿Quién se encarga de recoger?

Indira: tenemos un recogedor, nosotros hablando en el programa de reciclaje tenemos un recolector y una camioneta, antes teníamos un triciclo, en un triciclo que lo compramos con el programa del empleo temporal, es como un (...) el programa del empleo temporal con esto compramos...

Patti: Y entonces también estas contando perdidas

Indira: Sí, compras y tramites, te digo el 80% es para empleo y el 20% para el material. Entonces bueno compramos el triciclo y con el triciclo bueno recolectaba los contenedores y se separaban y bueno había un pequeño ingreso de la venta también del material que no era mucho pero siempre trabajábamos con números rojos siempre había que buscar más apoyo por parte de los extranjeros que pagaban por ejemplo 200 pesos al año o 500 pesos al año para apoyar el programa no, porque finalmente nosotros como entre amigos terminamos pagando el proyecto para mantenerlo estuvimos 3-4 años en números rojos, era más caro el costo de operación que la venta del material y por eso nosotros insistimos más en darle un valor agregado al producto, no solamente venderlo, si vender los vasos, jarros, veladoras porque es más caro la operación que la venta del producto

Patti: y por ejemplo ahora, bueno me comentabas antes que ¿comenzaron el programa en los parques?

Indira: ah! entonces como para premiar a la escuela por su proyecto así de reciclaje súper exitoso, armamos el recicla aparte y ese concepto es súper lindo, es se construye un parque como recreativo en la escuela, el 80% de los materiales, son materiales reciclados, entonces pon un parque que tenemos aquí afuera que las (...) de atún de manzanillo, que los postes son de tabla de plástico, que las res baladillas también, mucho con botella, recuperando material metálico y todo para crear un parque recreativo para los niños en la escuela, los columpios con las llantas, muchos juegos con llantas

Patti: ¿Cuánto tiempo se tardaron en crear estos parques?

Indira: este parque originalmente se tarda un día, pero es así como un día de trabajo comunitario entonces lo que se hace, 400 personas llegaron ese día a trabajar, obviamente hubo como un mes de trabajo antes de ese, y después de ese día, como dos semanas antes y dos semanas después para poder preparar todo para cuando lleguen esas 400 personas, se avanza muchísimo y después se juntan como otras dos semanas como para terminarlo, si entonces con ese proyecto era como una onda de gratificar, como premiar el emprendimiento del reciclaje y entender que si se pueden hacer muchas cosas con el reciclaje, no todos los materiales se tiene que tirar a la basura, como que termina por entender el concepto (...)

Patti: y ahora ¿Cómo fue que empezaron a introducir dentro de los otros parques? Porque ahora que veo está todo bien adornado y siempre pues si con reciclaje

Indira: si, si porque la onda también tiene mucho que ver con la estética, nosotros queremos cambiar con ese paradigma de los reciclados cochanote* mal hecho, típico que las cosas recicladas esta así medio, si como que no son muy funcionales ni muy estéticas ¿no? Entonces para nosotros con la organización siempre como que fuimos muy clavados con la onda de la estética, si nos gusta el arte y si nos gusta que las cosas se vean bonitas o sea darles las cosas un valor ¿no? Que es lo más importante, que aunque la gente sea ignorante o no tenga así mucha educación, obviamente lo estético, que se ve lindo a todos nos gusta seamos educados o no seamos educados, entonces involucrábamos mucho a la gente de la comunidad con esto del mosaico, por ejemplo en el mosaico, hay mucha gente que puede trabajar ahí, con muchas manos, entre más manos hay más rápido terminamos entonces así como la onda comunitaria. Todos tenía algo que hacer, esas 400 personas, 20 ponían cemento, 20 asiendo no sé qué y así ¿no? Alimentaban, otros preparando comida, otros sirviendo las aguas, otros haciendo mosaico, cavando, poniendo piedras y así (...)

Patti: y de ese parque ¿ya se hicieron 5?

Indira: ah! si en punta mintá ya se han hecho tres, uno en la cruz de huanacaxtle* que fue el último que hicimos este año y ahora este que hicimos en San Pancho

Patti: ¿Cuál es el proyecto para el futuro? ¿Cuál es el objetivo de este proyecto (...)?

Indira: a nivel educativo así como de concepto, la onda es armar así como brigadas, como brigadas de niños, así como los scouts pero más ambientales, de nosotros debemos de cuidar la playa, nosotros debemos de cuidar la selva, nosotros debemos de cuidar el río, así como que haya más compromiso, porta voz, que sea una onda así, guardabosque pero como brigadas de niños pero a nivel práctico a nivel productivo lo que sigue es la composta (...) que sea orgánico

(...)

Patti: ¿a qué zona turística? O a que es una comunidad pequeña

Irina: si porque es una zona turística entonces la verdad que para poder ofrecer una trayecto turístico interesante tiene que ser un lugar limpio y toda la gente de aquí vive del turismo entonces hay que hacer una relación, hoy nos toca fortalecer esa visión para que la comunidad pueda entenderlo y adquirirlo como un habito, mucha gente sí que trabaja directamente del turismo está muy prendido con la cosa del reciclaje, con la cosa de la basura, de mantener el pueblo limpio, con ellos valdría ver lo de todo el movimiento también ¿no?, lo que no trabajan en el turismo así directo, directo todavía les cuesta un poco pero la gente que trabaja directamente directo son súper consientes y saben que la playa tiene que estar impecable, tiene que estar limpia, que la calle tiene que estar limpia porque es un destino turístico

Patti: oye como última pregunta ¿tú te consideras una emprendedora social?

Irina: si claro

Patti: ¿Por qué?

Irina: porque me gusta trabajar con las comunidades, si me gusta trabajar con la gente

Patti: ¿Qué consejo le podrías dar a un emprendedor social? ¿Qué se vaya a enfocar al ambiente?

Irina: pues tiene que tener las bases bien claras, así como los objetivos bien claros y debe de saber que los cambios ocurren en años, que los cambios no son instantáneos, no tiene nada que ver con la ciencia, tiene que ver con la ciencia humana y la ciencia humana si requiere de tiempo, de paciencia pero mientras tienes tus objetivos que son sencillos y claros o sea si se puede, si cuando los objetivos están claros y son fáciles de lograr, no fáciles sino más bien, ¿Cómo decirlo? Como más bien sencillos ¿no? Porque fácil no es nada

Patti: pero que sean sencillos

Indira: sencillos si, cosas simples, sencillas

Patti: muy bien pues muchas gracias

Indira: de nada, de nada

Patti: gracias por tu tiempo ¡estuvo buenísimo! ...

Appendix 2: English Translation of the Story Printed (from section 4.2.1.)

“A couple who lived in San Gregorio Zacapexpan separated. Juana Morales, the wife, left the place and built a chapel elsewhere.

During the Good Friday procession of sorrows, five people from San Gregorio wanted to take the image of the Lord of the Ramos to the new chapel; the rest of the inhabitants began to chase them. To achieve flee, people bearing the image threw rocks, dirt, wax and other items that were in the way. After a few hours they arrived to the place.

Those five people, living in the chapel, founded San Agustín Calvario. "

Appendix 3: Photographic Gallery

Elementary School “*Mariano Abasolo*”.



SAC's research group



Ecological-Bag



Koatlikue Pachamama



Café 1400



Entre Amigos

