



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Comunicación digital a través de TICs en emprendimientos sociales

Autores (en el caso de tesis y directores):

Aldana Lucía Pari

Diego Ansolabehere, dir.

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2018

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR





Comunicación digital a través de TICs en emprendimientos sociales



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Autora: Pari Aldana Lucia

D.N.I.: 34813577

Correo electrónico: aldanapari@hotmail.com // aldanapari@gmail.com

Teléfono: 15 5576 2902

Tutor: Lic. Diego Ansolabehere

ÍNDICE

.1. Introducción	5
1.1 Acerca de este trabajo	5
1.2 De qué trata	5
1.3 Objetivos: metas a las que se apunta	6
1.4 Preguntas	6
2. Marco teórico	7
2.1 Algunas definiciones para comenzar	7
2.1.1 Emprendimientos sociales	7
2.1.2 Tecnologías de la información y comunicación	8
2.1.3 Comunicación y TICs	10
3. Capítulo I: El concepto de emprender y el perfil emprendedor	12
3.1 El perfil emprendedor	14
3.2 El emprendimiento y desarrollo local	15
3.3 ¿Cuál es el rol del emprendedor como agente de desarrollo local?	15
3.4 El proyecto social emprendedor	16
3.5 La misión	17
4. Capítulo II: Emprendimientos sociales	19
4.1 Negocios inclusivos	19
4.2 Tipos de objetivos de impacto social	20
4.3 Diferenciación entre Empresas Sociales y Negocios Inclusivos	21
4.4 Historia de la empresa social	21

4.5 Economía social en Argentina	22
4.6 Marco legal	24
5. Capítulo III: Innovación social y Tecnologías de la Comunicación	26
5.1 Brecha digital	28
5.2 Sociedad del conocimiento	29
5.3 Redes sociales y emprendimientos	31
5.4 Capital social	32
6. Metodología	34
7. Capítulo IV: El proyecto social y el plan de comunicación	36
7.1 De la idea al proyecto	36
7.2 La naturaleza del proyecto	37
7.3 La fundamentación	37
7.4 Objetivos del proyecto	37
7.5 Actividades o acciones	39
7.6 El plan de comunicación	39
7.7 El rol del comunicador	41
7.8 Diagnóstico/auditoría	42
7.9 Objetivos de comunicación	44
7.9.1 Objetivos de comunidad	47
7.10 Plan online	52
7.11 Público	54
7.12 Imágenes: identidad visual	58
7.13 Manual de estilo	59

7.14 Ejemplo de aplicación en Facebook y Twitter	61
7.15 Recursos y presupuesto	66
7.16 Estrategia de contenidos: ¿cómo medirla?	67
8. Conclusiones	69
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXO	78

1.Introducción

1.1 Acerca de este trabajo

El presente trabajo surge como consecuencia de mi labor desempeñada durante un año como Community Manager gestionando las redes sociales dentro del área de Comunicación y Comunidad del Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Torcuato Di Tella (ENI). Este ámbito es un espacio de investigación creado con el objetivo de promover el desarrollo de los Negocios Inclusivos, a través de la generación y difusión de conocimientos y experiencias junto a empresas, emprendimientos, aceleradoras, incubadoras, Universidades y Organizaciones Sociales. El ENI trabaja en cuatro áreas fundamentales: Formación, Investigación, Acceso y Difusión y Proyectos. Trabajar allí me permitió ver los enormes desafíos que afrontan estos emprendimientos, entre los cuales está el uso y adaptación a las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Además, actualmente colaboro con una Asociación Civil llamada Seres Versus Teneres (en adelante SVT) que desarrolla dentro de uno de sus programas un pequeño emprendimiento textil llevado adelante por un grupo de madres en la Ciudad de Marcos Paz.

1.2¿ De qué trata?

Me interesa conocer el modo en que un emprendimiento social se apropia de las Tecnologías de la Comunicación y la Información (TICs), en particular las redes sociales, para lograr su objetivo de generar “valor social”. Esta tesina es una exploración y análisis de formas de disminuir la brecha digital en el emprendedor para llevar adelante su negocio y de cómo aprovechar mejor esas tecnologías.

El presente trabajo referirá a varios abordajes estudiados a lo largo de la carrera:

1. El más importante tiene que ver con la relación entre una forma de organización social actual y el uso que se hace de sus tecnologías comunicativas.
2. Otro abordaje trabajado en la carrera refiere al contexto histórico que en Argentina permite el surgimiento de estas empresas que es la caída del Estado de Bienestar y de la teoría del derrame.
3. En tercer lugar, tiene lugar la reflexión sobre las prácticas comunicativas entre los actores que forman parte de una organización.

1.3 Objetivos: Metas a las que se apunta

- Confeccionar un manual que brinde algunas pautas sobre qué acciones y estrategias de comunicación podrían incorporarse en emprendimientos sociales dentro del espacio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- Reflexionar acerca del papel que cumplen las redes sociales a la hora de generar contenidos referentes a generación de valor o capital social.
- Analizar la relación entre una forma innovadora de trabajo y la utilización de nuevas formas de comunicación

1.4 Preguntas:

Algunos interrogantes generales serán:

- ¿Cómo es el perfil del emprendedor social?
- ¿Cuál es la relación del emprendedor social con las TICs?
- ¿Qué lugar ocupa el uso de las TICs en alcanzar el objetivo de la empresa?
- ¿Qué valores comunican estas empresas?
- ¿Cómo comunican su objetivo social?

2. Marco teórico

2.1 Algunas definiciones para comenzar

Comenzaré aclarando a qué tipo de negocios me estoy refiriendo. En esta tesina voy a tratar sobre emprendimientos sociales en general, aunque en la Universidad Di Tella se trabaja específicamente con Negocios Inclusivos.

2.1.1 Emprendimientos sociales

Los emprendimientos sociales hacen referencia a un tipo de empresa en la que su razón de ser es en primer lugar satisfacer necesidades de la sociedad en la que se desenvuelven, especialmente de los sectores más vulnerables. Su lógica sigue la aplicación de estrategias de mercado para lograr el objetivo, pero no es una típica empresa, debido a que el lucro no es la máxima finalidad. Tampoco encaja plenamente en la categoría de organización social, ya que generan recursos económicos que ayudan a sostener la actividad. Sin embargo, existen casos mixtos, por ejemplo en el caso de la Asociación SVT, es una organización sin fines de lucro que realiza un emprendimiento social dentro de uno de sus Programas.

Los emprendimientos de tipo social buscan resolver una problemática específica en la sociedad aplicando estrategias de mercado. Pueden ser entidades con o sin fines de lucro, pero la clave está en que se autosostienen económicamente.

Según define el Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Di Tella (ENI Di Tella, 2013) a partir de las definiciones de Muhammad Yunus, este tipo de empresas no generan dividendos, pero sí los recursos necesarios para llevar a cabo su misión. Es decir, que tienen en común con una OSC que tienen una misión de impactar positivamente en la sociedad pero al igual que un negocio crean los recursos para cubrir sus costos. El éxito de este tipo de negocios se mide no por el nivel ganancial sino por el cumplimiento del objetivo social. De hecho, sus inversores pueden recuperar el dinero invertido pero no exigir un dividendo más allá de ese punto.

A este tipo de organizaciones se las conoce como de triple resultado: el cuidado ambiental y el impacto positivo social y económico, en inglés denominado triple bottom-line. Esto quiere decir que se toma de la Responsabilidad Social Empresarial la necesidad de un equilibrio entre los tres tipos de objetivos.

El emprendimiento puede dar cumplimiento a su objetivo social a través de su propia actividad, empleando a personas excluidas o prestando sus beneficios a microemprendimientos con dificultades para acceder a préstamos de inversores corrientes.

“Lo más común es que los emprendimientos sociales generen impacto social a través de dos mecanismos, ya sea integrando a personas en situación de vulnerabilidad, como empleados, asociados o proveedores; o diseñando productos y/o servicios para estas personas. Se da más el primer modelo que el segundo. Personas en situación de vulnerabilidad incluye a diversos grupos: mujeres, personas con bajos ingresos económicos, personas con discapacidad, de la tercera edad, Lgbti, minorías étnicas, expresidarios, inmigrantes, etc.” (Yuliana Álvarez)

Si bien el término puede resultar novedoso, es una de las tantas formas de empresa que surgen de la llamada Economía Social, un ámbito surgido de la tradición cooperativista y asociativista europea en que se basan por ejemplo las Organizaciones de la Sociedad Civil. Según Abramovich (2008)

“En general, la economía social no se plantea como una economía de y para los pobres, sino como una propuesta para todos los ciudadanos que además intenta asegurar la inclusión de los pobres y los excluidos. Resalta la necesidad de activar ya las capacidades de todos los ciudadanos excluidos del trabajo, y propiciar el desarrollo de lazos sociales vinculados a la satisfacción de una amplia variedad de necesidades materiales, sociales y la recuperación de los derechos” (p. 226).

2.1.2 Tecnologías de la Información y la Comunicación

Con respecto a las TICs, y siguiendo a Susana Finkelievich (Finkelievich et al., 2000 p. 6), estas se definen como: “Sistemas informáticos on–line que amplían el alcance y las potencialidades de las organizaciones comunitarias existentes y colaboran en la creación de nuevas organizaciones.” Según Manuel Castells (2009) “Esto permite que las unidades sociales (individuos u organizaciones) interactúen en cualquier momento, desde cualquier lugar, dependiendo de una infraestructura de apoyo que administra los recursos

materiales en una red distribuida de información” (p. 50). Siguiendo su argumentación, las TICs basadas en la electrónica son las que han posibilitado que las redes sociales se transformen hasta llegar a un punto de independencia y autonomía nunca antes logrado de los centros de poder y de estructuras verticales, en lo que respecta a la inclusión de nuevos actores sociales y contenidos en la comunicación. Esto quiere decir que si bien el autor plantea que las redes de comunicación siempre han existido en la vida social (redes marítimas, ferrocarriles, telegrafía), la revolución de la microelectrónica y la actual estructura social globalizada han configurado un uso de las Tecnologías de la Información que permite romper límites materiales antes imposible. Yendo a nuestro objetivo, este tipo de empresas aunque tienen su origen en factores económicos, políticos, culturales, utilizarán las TICs para ayudar a cumplir su propósito. Si bien como dice Castells, esto no quiere decir que todos estén o formen parte de las redes sociales, en la era de la información todo lo que en ellas sucede termina por afectarnos. Por lo tanto, para lograr un objetivo social en una estructura social globalizada y reticular que se apoya materialmente en Tecnologías electrónicas que distribuyen, almacenan y producen información, este tipo de empresa deberá determinar qué tipo de usos y cómo se apropian de esas TICs en orden de generar formas innovadoras de resolución de problemas sociales. Es por todo esto, que muchas organizaciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas o el Banco Interamericano de Desarrollo consideran que corresponde a estas empresas realizar su objetivo a través de formas innovadoras que incorporen tecnologías también innovadoras colaborativas y abiertas.

Con respecto al tipo de empresas que voy a trabajar, comenzaré explicando que si bien el concepto de emprendimiento social puede parecer novedoso, es una de tantas formas de producir y distribuir bienes y servicios en el marco de la llamada **economía social**. Para hablar de la historia de la economía social en Argentina me basaré en algunas investigaciones de Ana Abramovich y Daniel Arroyo sobre **desarrollo local**, empresas sociales y economía social en Argentina.

Dentro de esta historización, el concepto de economía social está ligado al de **Tercer Sector**, que en nuestro país tiene una larga historia en las Organizaciones de la Sociedad Civil, las cuales comparten muchas características con las empresas sociales. Para estos conceptos, tomaré el libro “Comunicación para organizaciones sociales” de Eugenia Etkin

donde describe la evolución del Tercer Sector en la Argentina, y reflexiona acerca de la **gestión de la comunicación** en este tipo de instituciones.

Si bien hay divergencias en torno al concepto de economía social, tomaré ciertas coincidencias entre varios autores y organizaciones internacionales que me interesa destacar a los efectos de la dimensión comunicacional a analizar. Una condición en la que varios autores coinciden es que para sostenerse las empresas de la economía social deben conectarse entre sí para poder competir con empresas capitalistas y la segunda es que estas empresas necesitan desarrollar innovación y mantenerse actualizadas tecnológicamente. En este sentido, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) considera que las soluciones a problemas sociales deben llevarse a cabo a través de formas innovadoras. Por lo tanto, la **innovación** será otro concepto fundamental a trabajar en la tesina. (OCDE, 2012)

Otros conceptos a trabajar serán algunos de importante influencia en este nuevo modelo de negocios que forman parte del llamado Ecosistema de emprendimientos sociales, tales como: **Desarrollo Sostenible, Responsabilidad Social Empresaria, Negocios Inclusivos y Negocios de la Base de la Pirámide**. Para esto, me voy a basar en un estudio comparativo de definiciones elaborado por el Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Di Tella, tomados de organizaciones como Banco Interamericano de Desarrollo, Naciones Unidas, OCDE, Banco Mundial, ISO, The Bank of Grameen, y a la vez algunas tesinas generadas dentro de ese espacio.

Por último, tomaré un concepto que me parece que une tanto al objetivo de estas empresas como a su dimensión comunicativa e innovadora que es de “capital social”, basándome en la reformulación que realizan de Bourdieu, Eugenia Etkin y Eduardo Vizer.

2.1.3 Comunicación y Tecnologías de la Información y la Comunicación

Como paradigma para contextualizar la función de las **TICs** voy a tomar los conceptos de **Sociedad de la información y Sociedad del conocimiento** y sus diferencias entre ellos, también utilizando a Susana Finkelievich y Manuel Castells. Esta autora será fundamental para trabajar la definición de TICs, características y clasificaciones, el

concepto de comunidades y algunas reflexiones sobre cómo pueden los datos abiertos ayudar a Organizaciones Sociales y a la Sociedad Civil.

Asimismo, trabajaré el **perfil del emprendedor**, motor fundamental en el desarrollo de estos emprendimientos con textos de Fernando Dolabela. Dentro de este perfil, me interesa indagar específicamente sobre la brecha digital que lo afecta y que es necesario achicar para sacar adelante este tipo de empresas.

3. CAPÍTULO I: El concepto de emprender y el perfil emprendedor

De acuerdo a María Marta Formichella (2004), “El fenómeno emprendimiento puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación” (p. 3).

Es decir que emprender significa desarrollar un proyecto que intente superar un desafío para lo cual se establecen determinados objetivos a cumplir. Asimismo, Formichella resalta que la mirada del emprendedor, su acercamiento al problema es innovador. La incertidumbre no es un impedimento, es una oportunidad. Lo que distingue a un emprendedor es que debe iniciar un proyecto sin tener certezas. Señala la autora que el emprendedor:

“Posee iniciativa propia y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto, se comunica y genera redes de comunicación, tiene capacidad de convocatoria; incluso de ser necesario sabe conformar un grupo de trabajo y comienza a realizar su tarea sin dudar, ni dejarse vencer por temores” (p. 4).

Otra característica imprescindible de un emprendedor es la capacidad de innovar, de crear algo nuevo o de introducir un cambio para mejorar un proceso. En su trabajo “El fenómeno de la innovación en los gobiernos locales” los autores Cravacuore, Ilari y Vilas (2004) explican que la innovación es un concepto que proviene del ámbito empresarial que “define el proceso tecnológico que aumenta la productividad, reduce los costos y permite aumentar la calidad y el valor del producto o servicio”.

En los últimos años la incorporación de tecnologías provenientes del sector privado a la gestión Estatal ha traído este concepto a la esfera pública. La innovación no se trata de inventar algo totalmente original sino de combinar elementos existentes en nuevas circunstancias o de formas diferentes. Los autores aclaran que la generación de innovación no es espontánea sino que suele ser el resultado de un proceso largo de aprendizaje.

Hoy en día, la mayor parte de la innovación pasa por la tecnología y esa tecnología es digital. En este sentido, señala Castells (2009) que la innovación es la base del nuevo tipo de economía capitalista y que se define como “la capacidad para recombinar factores de producción de una forma más eficiente y/o obtener un valor añadido mayor en el proceso o en el producto” (p. 61). El autor señala, que el problema que la necesidad de innovar representa para los trabajadores es la división entre ellos en tres categorías:

1. Aquellos que son la fuente de innovación
2. Aquellos que ejecutan instrucciones de otros, es decir, que siguen procesos innovadores que no crearon por sí mismos.
3. Aquellos que son irrelevantes (personas sin formación o habitantes de zonas con pobre infraestructura). El mayor riesgo lo corren estos últimos ya que se arriesgan a ser desechados por las redes productivas.

La innovación aparece como la principal característica indispensable de un emprendedor de tipo social. Una empresa de tipo social debe conjugar las habilidades de innovación del emprendedor con la capacidad y la posibilidad de incluir a todas las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad. No se trata de caridad, sino de generación de oportunidades nuevas, en donde los miembros de la cadena de valor se apropien de estas redes de producción y distribución de bienes y servicios como sea como productores o como consumidores.

Si bien no hay relación directa entre la disminución del desempleo y el crecimiento de la actividad emprendedora, varios autores concuerdan en que el emprendedorismo ayuda a disminuir los niveles de desempleo, mediante la creación de pequeñas empresas, además que sube la autoestima en los trabajadores y fomenta la actividad empresarial.

Según Fernando Dolabela (2005), el tipo de profesional que el mercado exige actualmente, tiene que poseer habilidades de emprendedor, algunas de las cuales son las siguientes:

- Trabajo en equipo
- Comunicación verbal y escrita
- Presentación de ideas
- Dimensionamiento del tiempo
- Autonomía para aprender

- Habilidades técnicas

Esto se debe a la transformación productiva que luego de principios de los años ochenta tuvo lugar, debido a algunos factores como el endeudamiento y posterior achicamiento del Estado, la globalización y la evolución tecnológica. El cambio en el modelo productivo devino en que las grandes empresas produzcan más con menos trabajadores y que el Estado recorte su gasto público. Las pequeñas y medianas empresas se convirtieron entonces en creadoras de empleos, atendiendo sectores del mercado no cubiertos por grandes empresas, y necesitando de la creatividad del emprendedor. Dolabela señala:

“En una economía movida por las grandes empresas y por el Estado, nada más natural que formar empleados. Al tener su eje dislocado para los pequeños negocios, las sociedades se ven inducidas ahora a formar empleadores, personas con una nueva actitud frente al trabajo y con una nueva visión de mundo” (p. 34).

3.1 El perfil de un emprendedor

Según Fernando Dolabela, emprender al final del siglo XVII, significaba la “firme resolución de hacer cualquier cosa”. El concepto ha ido evolucionando enormemente y el autor se inclina por la definición de Fillón según la cual “un emprendedor es una persona que imagina, desarrolla y realiza visiones” (p. 67). Sostiene que en la actividad emprendedora hay búsqueda de placer, realización sueños y elección de estilos de vida ya que el emprendedor está conectado con sus preferencias y deseos, con lo que quiere hacer.

Dentro del emprendedorismo como campo académico nuevo existe una rama teórica comportamentalista que busca determinar la naturaleza del emprendedor y su relación con el desarrollo económico basado en un modelo de comportamiento. Esta teoría estaría basada en axiomas universales según la cual determinados rasgos de personalidad podría predecir el éxito emprendedor. Por el contrario, el autor plantea que el perfil del emprendedor varía de un contexto a otro, dependiendo de qué tan impulsada esté la actividad emprendedora, cuál es su nivel de educación, los años que lleva en el mercado,

la cultura familiar y el incentivo social, etc. Plantea que el emprendedorismo es un fenómeno que refleja la realidad regional, más allá que su actividad se globalice.

El autor define como emprendedores a aquellos que:

- Crea una empresa
- Compra una empresa e introduce una innovación en cualquier área de la misma asumiendo un riesgo
- Un empleado que introduce una innovación que genera más valor

3.2 Emprendimiento y Desarrollo local

Daniel Arroyo (2009) plantea que durante los primeros años de la década del noventa se asoció el desarrollo local con el crecimiento de la economía. Según la conocida teoría del derrame, el crecimiento económico ligado a la llegada de inversiones, generaría riqueza suficiente para derramar en mejoras en la condiciones sociales y un aumento del ingreso para la población. Sin embargo, las inversiones extranjeras generaron muy poco impacto en la calidad de vida de la población. Según el autor, es importante entender el concepto de desarrollo local como crecimiento económico con impacto social, es decir, con un impacto real en la distribución de la riqueza que genera el crecimiento económico para mejorar las condiciones de vida de la población (p. 57). Esto es lo que el autor llama un desarrollo local inclusivo.

Desde esta perspectiva, el rol del Estado sería articular “desde abajo” los recursos de los que dispone una sociedad para utilizarlos en pos de un proyecto que considere las potencialidades técnicas, económicas, culturales, sociales, de manera sustentable. El autor sostiene que es impensable desarrollar políticas sociales sin la existencia de actores que sirvan de vehículo para esas acciones. Esos actores podrían ser entre otros los emprendedores sociales.

3.3 ¿Cuál es el rol del emprendedor como agente de desarrollo local?

Formicella (2004) retoma la teoría de Amartya Sen sobre que el desarrollo local busca un aumento en las libertades fundamentales de la población. Dentro de esas libertades fundamentales se encuentra el hecho de que los individuos puedan lograr procesos productivos propios que les permitan generar riqueza pero respetando su propia cultura, el medio ambiente, el acceso a la salud. El desarrollo local afirma la posibilidad de que el

crecimiento es posible retomando las condiciones y recursos endógenos y generando innovación local. El agente que lleve adelante esta tarea debe ser capaz de “coordinar información, articular necesidades, recursos, ideas e intentar que exista una fluida comunicación” (p. 27) entre los diferentes sectores de la sociedad.

El emprendedor puede ser un agente de desarrollo local porque tiene gran capacidad para crear nuevas empresas. “Existen estudios en los que se ha demostrado la importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) en la economía de una región.” (Formicella, 2004, p. 28) Pero no sólo por esto. La autora afirma que un agente de desarrollo local no podría pensarse sin cualidades emprendedoras. El emprendedor no sólo tiene capacidad de crear empresas y mejorar las existentes, sino de organizar los factores necesarios para continuar el crecimiento, “buscando nuevas alternativas ante los procesos, pensando a futuro, sin temores al riesgo que puede producir el cambio, teniendo la iniciativa necesaria para convocar a otros actores y servir de nexo entre ellos, generando así un modelo de gestión participativa” (p. 29).

Esta capacidad de organización horizontal, participativa y en red es indispensable para abordar el uso de las tecnologías de comunicación.

3.4 El proyecto social emprendedor

Según Luis Ulla y Claudio Giomi (2002), el origen de cualquier proyecto social es la identificación clara de un problema. La idea es el puente hacia la solución de ese problema y la base del emprendimiento social.

Sin embargo, la idea no es el proyecto en sí mismo, en tanto que se requiere un largo trabajo grupal para pensar las posibles soluciones de una forma pertinente y alcanzable. Este proceso es viable cuanto más experiencia, creatividad e innovación se puede permitir el grupo de emprendedores. En este sentido, los autores hablan de romper con la trampa de las soluciones únicas, y plantearse que se deben evaluar y ponderar ideas alternativas para resolver el problema.

“Definitivamente es muy bueno tener una idea grandiosa; al fin y al cabo, puede ser el inicio de algo que tenga una enorme repercusión. Sin embargo, es muy importante que no caigamos en la tentación de enamorarnos de nuestra propia idea explica Juan del Cerro (2016), en su artículo “enamórate del problema, no de la idea”. De esta manera

tendremos siempre en el centro del emprendimiento a la comunidad para que nuestra idea se vaya adaptando a sus problemáticas y no ellos a nuestra idea.

3.5 La misión

Ulla y Giomi (2002) definen a la misión de un proyecto social como producto de una contradicción entre la realidad objetiva y lo que cada emprendedor considera que en realidad debería ocurrir. Es por esto que la misión está relacionada a los valores y las creencias que mueven al emprendedor a no dejar las cosas como están. Por ejemplo, en el caso de SVT, los valores están centrados en el ser versus el tener, es decir, en la importancia de ser solidario con el otro, de ayudar a los demás contra la importancia de acumular cosas materiales. Así, su misión se traduce en “*Generar actividades y proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad social de la Provincia de Buenos Aires*”.

Según Eugenia Etkin (2012) la misión es parte de la identidad conceptual de una organización. “La misión define el modo en que la organización cumplirá sus objetivos” (p. 120). La autora cita a Sánchez de la Tajada para definir a la identidad de las organizaciones sociales como la “auto-representación de la institución, el discurso que asume la institución para presentarse a sí misma” (p. 114). Vemos cómo en estos puntos las empresas sociales se relacionan estrechamente con las organizaciones de la Sociedad Civil, las cuales también nacen para resolver una problemática social determinada, a partir de la cual se definirá su misión.

El concepto de misión tiene origen en la empresa privada tradicional. Según Antonio Francés (2006), “la misión representa un concepto afín a la identidad del individuo” Antiguamente, las empresas se definían por su producto a ofrecer, pero el cambio tecnológico hizo que se definan en función de las necesidades que satisfacen y en qué mercado lo hacen. Las empresas privadas también cuentan con determinados fines. Francés plantea que los fines refieren a los que la empresa necesita obtener y la misión a lo que la empresa puede ofrecer, por eso fines y misión son conceptos complementarios. En las empresas sociales los fines son sociales, resuelven una problemática, a través de la venta de productos o servicios o incorporando a su cadena de valor a un sector social que se considere vulnerable. En cambio, su misión, es decir lo que puede ofrecer, es

lograr algún tipo de inclusión de una población vulnerable y generando sustentabilidad económica.

4. Capítulo II: Emprendimientos sociales

Los emprendimientos sociales hacen referencia a un tipo de empresa en la que su razón de ser es en primer lugar satisfacer necesidades de la sociedad en la que se desenvuelven, especialmente de los sectores más vulnerables.

Los emprendimientos de tipo social buscan resolver una problemática específica en la sociedad aplicando estrategias de mercado. La rentabilidad económica es un medio, no un fin en sí mismo. Pueden ser entidades con o sin fines de lucro para el emprendedor, pero la clave está en que se auto sostienen económicamente.

Por ejemplo, en el caso de Cosiendo Puentes, el microemprendimiento que desarrolla SVT, las madres del Programa denominado “Ser Familia” que antes sólo recibían ayuda solidaria de la Asociación han conformado un pequeño negocio en el cual fabrican productos textiles y los venden.

“Las madres son quienes traccionan el mismo emprendimiento (haciendo las compras de los insumos, cociendo y vendiendo los productos generados). Desde la asociación brindamos soporte en el proceso de compras, en la administración, en la difusión de sus productos y en el transcurso de estos 6 meses de trabajo (Julio a Diciembre 2017) hemos solicitado dos subsidios al Municipio de Marcos Paz para fortalecer el microemprendimiento a través de la compra de mercadería. Del proceso de rendición también se hace cargo la asociación. Por otro lado, la asociación también se está haciendo cargo del pago de un curso de costura para que las madres que saben coser mejoren en este oficio y para quienes no saben, aprendan a hacerlo.” (Fiorella Costantino, Presidenta SVT)

El emprendimiento sirve como fuente de empleo para las mujeres y por otro lado se reinvierte lo que se gana para seguir sustentando el negocio. *“Las ganancias de estos primeros 6 meses se han utilizado para la compra de más mercadería. La intención es comenzar a distribuir las mismas entre las madres y otra parte seguir utilizándose para la compra de insumos”*

4.1 Negocios Inclusivos

Este concepto es una evolución del concepto “Negocios de la base de la pirámide” y está en permanente construcción. La base de la pirámide es un término acuñado por Coimbatore Krishnarao Prahalad, un asesor de negocios y profesor de administración en la Universidad de Michigan y autor de varios libros sobre la temática. El término refiere al sector más pobre de la población. Según esta teoría, los pobres serían un mercado potencial no explotado y estos negocios utilizarían modelos innovadores y rentables para ampliar la oferta dirigida a sectores de bajos recursos.

El término Negocio Inclusivo responde a la crítica según la cual los Negocios de la Base de la Pirámide serían una forma de aprovecharse de los pobres para poder colocar productos en un mercado saturado dentro de la clase media. En cambio, un negocio inclusivo se diferencia por tener un mecanismo de impacto particular en esta población, basado en la incorporación a su cadena de valor de un sector vulnerable de la población o en la oferta de productos y servicios destinados a ellos. Este es el caso, por ejemplo, de una cooperativa de trabajo formada por personas con discapacidad en la cadena productiva o también de cualquier empresa que se provea de productos fabricados por un emprendimiento de ex detenidos.

Los criterios que se utilizan para diferenciarlos son (ENI Di Tella, 2013):

- Deben tener una misión social definida, con el objetivo que objetivos económicos puedan dejar sin efecto a la misión social
- No se contemplan aquellos emprendimientos cuyo objetivo sea solamente la generación de empleo sino que la creación de trabajo tenga un objetivo aún más trascendente.

4.2 Tipos de objetivos de impacto social

La Universidad Torcuato Di Tella en su primer relevamiento de Negocios Inclusivos (Eni Di Tella, 2013) realizado en todo el país, donde recabaron información de 67 de estos negocios, dividen los objetivos de la misión social en dos grandes grupos:

- Objetivos vinculados a la calidad de vida: Desarrollo comunitario, acceso a servicios financieros, mejoramiento de las condiciones de salud, acceso a educación, seguridad alimentaria, empoderamiento de la mujer, etc.
- Objetivos vinculados al trabajo: Generación de empleo, capacitación, aumento de la productividad, desarrollo de capacidades en personas con discapacidad, etc.

4.3 Diferenciación entre Empresas Sociales y Negocios Inclusivos

Para aclarar los conceptos hasta acá mencionados, diremos que: los negocios inclusivos tienen como objetivo la inclusión de manera sostenible dentro del negocio a un sector vulnerable de la población, “en sus cadenas de valor (ya sea como proveedores, distribuidores, empleados) ó como clientes (desarrollando productos y servicios, con el objetivo de mejorar su calidad de vida)” (ENI DI TELLA, 2013)

En cambio, una empresa social son empresas creadas para resolver un problema social sostenibles financieramente pero que no genera beneficios para los accionistas.

4.4 Historia de la empresa social

El creador del concepto tal como se lo conoce hoy en día fue el economista Muhhamad Yunus quien en 1983 creó el Banco Grameen en Bangaldesh, empresa que le valió el premio nobel de la paz en el año 2006. El conocido Banco de los pobres ofrece aún actualmente microcréditos a personas en situaciones de pobreza en cientos de aldeas rurales con el objetivo de que inicien un negocio.

El proyecto se inicia en 1976, cuando Yunus dirigía el Programa Económico Rural en la Universidad de Chittagong e inicia una investigación sobre la posibilidad de brindar servicios financieros a los pobres. La palabra Grameen significa “aldea” en la lengua bangladesí. Según el propio Yunus cuenta, su tarea comienza acercándose a familias pobres en los barrios cercanos a la Universidad donde era profesor. Allí descubre que las familias pueden impulsar un negocio con pequeñas cantidades de dinero, y tras fracasar en convencer al banco del pueblo que sea el prestador, realiza él mismo un préstamo de 27 dólares a 42 familias que fabricaron productos para la venta a partir de ese pequeño préstamo.

El Banco Central de ese país apoyó el lanzamiento de este servicio y en 1983 fue tal el éxito alcanzado que el gobierno decidió establecerlo como una entidad independiente.

Según el sitio oficial del Grameen Bank (2017) los objetivos del Banco fueron:

- Extender el acceso bancario a mujeres y hombres pobres
- Eliminar la usura por parte de los prestadores hacia los pobres
- Crear oportunidades de auto-empleo para los desempleados rurales en Bangladesh

- Llevar a los sectores vulnerables, especialmente las mujeres, un formato organizacional que pueden entender y manejar por sí mismas.
- Revertir el circuito vicioso de “bajo ingreso, bajo niveles de ahorro y bajo nivel de inversión” por el círculo virtuoso de “bajo ingreso, inyección de crédito, inversión, más ingresos, más ahorro, más inversión, más ahorro”

De acuerdo al sitio oficial del Grameen Bank, los microcréditos no requieren ningún tipo de garantía ni contrato sino que por el contrario están basados en la confianza.

Para complementar el préstamo el Banco exige ahorros de pequeñas cantidades de dinero en un fondo para contingencias. El 97% de las prestatarias son mujeres y tiene una tasa de recuperación de la inversión del 98%. Yunus explica que si bien los primeros años intentaron mantener un equilibrio entre hombres y mujeres, ahora directamente buscan mujeres debido a la mejoría en la calidad de vida de los niños y a la responsabilidad de las mujeres en el manejo del dinero.

En este ejemplo vemos el objetivo de impacto social de la creación de fuentes de empleo para las familias y su auto sustento y la modalidad económica que permite reinvertir el beneficio del capital invertido en el propio negocio para que continúe el crecimiento sin depender de donaciones.

4.5 Economía social en Argentina

La empresa social no existe como entidad jurídica dentro de nuestro marco normativo. Este aspecto legal se vuelve fundamental para el emprendimiento social como precondition de la economía social y para facilitar su organización e inserción dentro de la economía del trabajo. (Abramovich et al. 2003). El objetivo es que estos emprendimientos puedan aprovechar la fuerza de trabajo excluida o sub-ocupada del mercado laboral de sin las ambigüedades que tienen hoy para definirse.

Tomaremos la definición de economía social de Abramovich (2003) como un sector surgido de la sociedad civil y formado por organizaciones económicas sin fines de lucro, que apoyándose en el asociativismo espontáneo y solidario de los sectores más humildes formaron cooperativas, mutuales, sociedades laborales, etc. dirigidas a incluir personas excluidas del mercado laboral, y que se rigen bajo criterios de eficiencia social y no capitalista (p. 12).

Según la autora, existen coincidencias y divergencias acerca del concepto de “economía social” (p. 225). En primer lugar muchos autores coinciden en señalar que los emprendimientos de la economía social no son sólo emprendimientos productivos de bienes y servicios sino que su función más importante es la de generar ciudadanía y adherir en su organización a valores democráticos. El acento no está puesto en la acumulación de capital sino en el valor del trabajo y en la capacidad de generar redes económicas y asociativas entre los individuos. Aquí vemos un ejemplo de cómo los objetivos trascienden el hecho de crear empleo para generar valor social.

En general la economía social no se plantea como una economía de y para los pobres sino como una economía que incluya a todos los ciudadanos con sus capacidades y que logre recuperar sus derechos y ampliar sus lazos sociales. (p. 226)

Algunas de las más importantes diferencias en torno al concepto de “economía social” es que algunos autores hablan de que son iniciativas propias de los sectores populares que busca ampliarse pero como una red cerrada sobre sí misma. En cambio, otros hablan sobre la necesaria diversificación a medida que la red de actores involucrados va creciendo que implica una conversión de los procesos productivos para satisfacer sus propias necesidades y genera un nuevo ciclo de demandas (p. 228)

Siguiendo este punto, otros autores sostienen la posición según la cual es absolutamente necesaria la relación con la economía capitalista, ya que busca ser una alternativa para vivir dentro del sistema capitalista y mejorar la sociedad de mercado a través del mercado. Muchos plantean que si bien se cuestionan las bases del sistema capitalista no se pretende sustituirlo.

Abramovich señala que no ha sido muy estudiado cuál sería el tipo ideal de relación entre la economía social y el Estado. Algunos plantean la necesidad de no perder autonomía y otros la necesidad de utilizar recursos tanto públicos como de la economía capitalista de una forma plural.

A pesar de las diferencias sobre el concepto y la evolución de este tipo de economía, los autores coinciden en las condiciones necesarias para que esta economía se desarrolle. Algunas de ellas son el acceso a los medios de producción y al crédito, la capacidad de competir y la creación de un mercado propio.

Dentro de las condiciones, me interesa remarcar que los autores apuntan sobre la necesidad de articulación y conexión entre sí de las distintas empresas de la economía

social y de la innovación tecnológica en tanto que las empresas tradicionales del sistema capitalistas les presentan constantemente un reto.

En resumen, las empresas pertenecientes a la economía social son tradicionalmente las cooperativas de trabajo, mutuales y asociaciones que se organizan de forma democrática y horizontal, donde prima el trabajo, la valoración de las personas y el desarrollo local por sobre la acumulación del capital. Como señala Abramovich (2003) la definición tiene un doble carácter: por un lado jurídico, en cuanto a la forma que adoptan las empresas y por otro lado normativo, en cuanto a los valores y objetivos por los que se rigen.

4.6 Marco legal

En la Argentina, las figuras jurídicas que adoptan las empresas o emprendimientos se dividieron tradicionalmente en tres sectores principales:

- a. Sector público
- b. Sector privado: organizaciones con fines lucro
- c. Tercer sector: Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) bajo la forma de asociaciones civiles o fundaciones (Estudio Beccar Varela, 2016)

Por lo tanto, el sector privado aparece fragmentado entre sociedades comerciales y organizaciones no gubernamentales, pudiendo “optar por la Ley N° 19.550 (en adelante, la “Ley General de Sociedades” o “LGS”) o por la normativa legal aplicable a las entidades sin fines de lucro (el Código Civil y Comercial Argentino)” (p. 8)

A pesar de que existen en la realidad empresas con enfoque social o con áreas muy desarrolladas de Responsabilidad Social Empresaria, y por otro lado asociaciones civiles que intentan mantener una rentabilidad económica para poder ser sustentables, ni la Ley de Sociedades ni el Código Civil establecen reconocimiento jurídico para estos casos.

Es por esto que actualmente, se han presentado diversos anteproyectos de Ley que contemplan los casos de empresas de triple impacto: económico-social-ambiental tales como el caso de las llamadas empresas B. En Argentina existen 42 empresas certificadas B por la ONG “Sistema B”, un certificado que valida que los objetivos de la empresa sean de impacto social y ambiental además de económicos.

Sin embargo, aunque en Argentina todavía no exista una figura jurídica pura y exclusiva para los emprendimientos sociales, negocios inclusivos y empresas B, existe una larga tradición en la economía social con emprendimientos del sector privado y del tercer sector

que no hacen otra cosa que priorizar la generación de valor social de forma económicamente sustentable. Me estoy refiriendo a las cooperativas en todas sus variantes, y a las asociaciones civiles que producen bienes o servicios.

Para tener una noción del perfil de emprendimientos sociales en Argentina, tomaremos el Primer Relevamiento de Negocios Inclusivos en Argentina realizado por el Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Di Tella, donde señala que el 43% de los negocios relevados son Cooperativas seguidas en segundo lugar por empresas privadas (Eni Di Tella, 2013 p. 37)

5. Capítulo III: Innovación social y Tecnologías de la Comunicación

Hemos hablado de innovación como un concepto proveniente del ámbito empresarial, como un proceso para aumentar la productividad y reducir los costos. Pero en el campo emprendedor existe otro y es el de “innovación social”. La innovación social se refiere a la maximización de valores sociales y no económicos.

“Por ejemplo el bienestar, la calidad de vida, la inclusión social, la solidaridad, la participación ciudadana, la calidad medioambiental, la atención sanitaria, la eficiencia de los servicios públicos o el nivel educativo de una sociedad. Innovación social es relevante en la medida en que se oriente a valores sociales, no sólo a la productividad, la competitividad empresarial, los costes de producción o las tasas de mercado. Por tanto, el análisis conceptual de la innovación social que vamos a propugnar ha de delimitar en primer lugar aquellos valores sociales que, por su relevancia, son comparables a los valores económicos anteriormente mencionados. El bienestar, la calidad de vida o el buen funcionamiento de los servicios son valores así. (Echeverría, 2011, p. 610)

No se trata simplemente de incorporar una nueva tecnología sino de generar eficacia en la resolución de un problema. La innovación se incorpora tanto al producto como al proceso.

Cuando hablamos de productos nos referimos a un valor social aceptado y reconocido socialmente por la comunidad o colectivo destinatario de un emprendimiento y cuando hablamos de proceso nos referimos a la eliminación de dificultades o burocracia. La característica distintiva de este tipo de emprendimientos es que para cumplir su cometido deben ser socialmente innovadores ya que se necesita creatividad en la forma de resolución de problemas y de financiamiento. Asimismo, muchas veces se encuentran en la disyuntiva entre priorizar su misión social y aumentar la rentabilidad que a la vez es su medio de subsistencia lo cual plantea nuevas formas de pensamiento para encarar el negocio.

Siempre han existido tecnologías para comunicarnos. Sin embargo, las tecnologías de la información y la comunicación como las conocemos hoy, se transformaron a partir del desarrollo de la microelectrónica en la década de 1950, dando comienzo a la Era de la

información (Castells, 2009). A partir del siglo XXI comienzan a proliferar dispositivos que permiten una comunicación ubicua y sin cables. Si bien siempre existieron tecnologías que nos permitieron comunicar y transmitir información, estas tecnologías nuevas se caracterizan por la reducción absoluta de tiempos y distancias y una paulatina desintermediación. La comunicación mediante TICs es posible gracias a “una infraestructura de apoyo que administra los recursos materiales en una red distribuida de información” (Castell, 2009). Según Castells, gracias a estas tecnologías, la sociedad en red puede desplegarse superando los límites históricos que tenían antes. Una sociedad en red es aquella cuya estructura social se sostiene en redes activadas por tecnologías de la información y la comunicación (Castells, 2009).

Dentro de estas nuevas tecnologías se encuentran las llamadas redes sociales digitales. ¿Qué es una red social? “Una red es un conjunto de nodo interconectados” (Castells, 2009). Cuando algunos de estos nodos aumentan en relevancia se denominan centros. La relevancia dependerá de la capacidad de estos nodos de contribuir a la eficacia para lograr los objetivos programados por la misma red. Pero la mayor fuerza de la red está en la capacidad que tiene de autoconfigurarse en función de los cambios del entorno. La organización social en red siempre ha existido pero gracias a la evolución de las tecnologías de la comunicación estas redes pueden superar los obstáculos de tiempo y espacio debido a la interconexión global de computadoras en todo el mundo. Kauchakje (2006) afirma:

“En el modelo emergente de las redes socio-técnicas caracterizadas por el carácter instantáneo de las comunicaciones entre personas y organizaciones la comunicación electrónica altera la geometría de las interacciones sociales, sin la necesidad de contigüidad espacial. Las redes sociales, dinamizadas e incluso constituidas por flujos de información electrónicos, extrapolan el ámbito local para articular, compartir e intercambiar informaciones y recursos a nivel regional, nacional e internacional. Emergen de allí nuevos estándares de relaciones sociales, económicas y culturales entre individuos y organizaciones.”

Si bien la globalización tiene orígenes en factores políticos y económicos, la conexión global sólo pudo ser posible gracias a las posibilidades que brindan las TICs.

Las redes sociales digitales son apropiadas por personas, empresas, colectivos, cooperativas, pequeños negocios, instituciones, ONGs, etc. Sin embargo estas redes, tales como Facebook, Twitter, Youtube, etc. no dejan de ser grandes empresas que se sostienen por la publicidad que pagan los usuarios. Los contenidos pagos con objetivos publicitarios son los que más alcance tienen y los algoritmos bajo los cuales están programadas las redes sociales sólo nos muestran lo que nos interesa manteniéndonos en una “burbuja” de contenidos que siempre reproduce nuestros intereses y gustos. Es por eso que los que utilizan este tipo de tecnologías y otras digitales deben hacer un gran esfuerzo, primero por entender cómo funcionan y luego por intentar gestionar estrategias que les permitan sacarles el mayor provecho. Deben apropiarse de tecnologías ya creadas para usarlas de forma funcional a su propios fines y fortalecer su identidad.

Las TICs son el soporte tecnológico para almacenar generar y distribuir la información sin fronteras temporales ni espaciales pero eso no las hace democráticas en sí mismas. La democratización en el uso de estas herramientas debe provenir del uso que hagan de ellas las organizaciones, empresas y comunidades.

Existe una visión de las TICs como sistemas informáticos que potencian el alcance de organizaciones comunitarias promoviendo el intercambio de información y la participación en una comunidad global (Baumann et al., 2000). Una vez más creo que la participación y la posibilidad en red están permitidas por estas tecnologías pero no aseguradas. Ninguna tecnología está nunca aislada del marco social en el que se inserta. Organizaciones como las empresas sociales tienen muchas barreras para acceder a estas tecnologías, principalmente, barreras educativas.

En el caso de emprendimientos sociales es claro que este tipo de organizaciones al valorar prácticas abiertas reticulares y colaborativas de trabajo, utilizarán nuevos medios digitales que tienen las mismas características. Este tipo de comunicación se diferenciará principalmente en su contenido, es decir, la empresa deberá comunicar cuál es su causa pero también cómo la lleva adelante. Estos contenidos novedosos impactarán en la estrategia comunicacional que se seguirá.

5.1 Brecha digital

Los emprendedores necesitan el acceso a estas tecnologías para poder crear y vender en red. Uno de los problemas que afrontan es la llamada brecha digital. En un principio este concepto se refería a los problemas de acceso a la conectividad (Camacho, 2005)

Esta brecha puede tener tres aristas:

1. El enfoque hacia la infraestructura: por ejemplo la posibilidad o no de disponer de computadoras conectadas a la red mundial
2. El enfoque hacia la capacitación: la falta de capacitación para usar tecnologías digitales
3. El enfoque hacia el uso de los recursos: la limitación de los usuarios de usar recursos disponibles en la red como nuevas oportunidades

Es importante resaltar que la reducción de esta brecha no implica necesariamente una disminución de la pobreza en una relación de causa y efecto, pues esto depende de cuestiones organizativas, de transformación de procesos sociales, de acciones de inclusión, etc. Como apunta Camacho el uso de las tecnologías ayuda a transformar la realidad pero estas tecnologías también se transforman de acuerdo a la identidad social de quienes las usen. El uso de las tecnologías de información y comunicación no es sólo individual sino que también puede ser colectiva y no existe una sola y única brecha digital (Camacho, 2009). Las diferentes condiciones de cada grupo social (de género, edad, cultural, localización) producen diversos tipos de brecha digital que no tiene una única solución.

El problema de la infraestructura es solo un aspecto del problema, también es fundamental la inversión social que significa fortalecer una organización y desarrollar las capacidades de sus integrantes en el uso de estas tecnologías. Centrarnos solamente en la brecha digital no debe minimizar otras discusiones como la transformación del modelo económico, los aspectos legales, el conocimiento abierto, el derecho de propiedad intelectual, la creación de empleo en la sociedad del conocimiento. Dicho de otro modo, la brecha digital es la expresión de otras brechas sociales previamente existentes. Me interesa tomar de este texto de Camacho, el planteo de que primero debemos reflexionar acerca de qué queremos conseguir, qué cambio queremos realizar en la sociedad para recién luego ver cómo podemos utilizar las TICs con ese propósito. En este desafío se encuentra la verdadera brecha.

5.2 Sociedad del conocimiento

El estadio social en el cual se enmarca el uso de las TIC se define como sociedad del conocimiento. Alejandro Prince define:

“La Sociedad del conocimiento es un estadio social caracterizado por el fuerte impacto positivo de a) la tecnología y b) de la colaboración colectiva en red en el aumento de 1) las capacidades físicas, cognitivas y sensoriales de los individuo, 2) del potencial de innovación tecnológica y social y de creación de conocimiento” (Finquelievich et al. 2014)

Esta definición resalta la disminución en los tiempos físicos necesarios para generar y distribuir la información rompiendo con barreras espaciales y temporales, la reducción de costos y la aparición de cada vez más formatos, dispositivos y herramientas de generación de contenidos conforme avanza la experiencia en el uso de las TICs por parte de los usuarios. El concepto del conocimiento es superador del concepto de información, ya que, como define Prince, socializando la información se crea conocimiento. Según este autor el potencial de la innovación ayuda a crear conocimiento de manera colaborativa y en red. Cuando habla de innovación se refiere no al campo científico o económico sino a la innovación social, dado que las TICs que la sostienen atraviesan toda nuestra vida. En los últimos años la convergencia entre la informática, las comunicaciones y los contenidos se ha dado no solo a nivel del gobierno, empresas y academia sino a gran parte de la humanidad. Veremos más adelante cómo el contenido es clave a la hora de compartir y crear nuevo conocimiento y cómo las TICs serán el medio por donde el conocimiento se comparte.

Mediante las tecnologías comunicativas *“los emprendimientos tienen la posibilidad de sensibilizar a la comunidad frente a alguna problemática social, de mostrar cómo desde la empresa se está resolviendo, de enseñar a la comunidad cómo puede vincularse a su iniciativa o de mantener al tanto a las personas que ya son sensibles al tema.”* (Yuliana Álvarez)

Prince argumenta que para analizar estas tecnologías ya no hay que enfocarse en la intención o diseño del inventor, como en la era industrial, sino en los usos variados y masivos de los usuarios que no solo comparten contenido sino que además contribuyen en crearlo. Habla de la innovación como un patrimonio “de la gente” y no de diseñadores, “más emergente que planificada”. Sin embargo, como mencionamos más arriba y profundizaremos luego, para que el contenido tenga alcance necesita viralidad y las

condiciones para que algo se haga viral vienen dadas. Cualquier organización que comparta contenido deberá siempre entrar en una lucha con esas condiciones, a veces desafiarlas y a veces aceptarlas. Toda tecnología representa un límite y una posibilidad.

5.3 Redes sociales y emprendimientos

Me basaré en la siguiente definición de redes sociales que utiliza Herrera Echeverri (2009) para trabajar sobre estrategias de comunicación posibles dentro de estas redes:

“Una red social es una estructura social que se puede representar a través de uno o varios grafos, en la cual los nodos representan individuos u otras redes, denominados actores, y las aristas, relaciones entre ellos. Las relaciones pueden ser de distinto tipo, pero están principalmente destinadas a la realización de operaciones de intercambio. En nuestro caso, denominaremos red social de emprendimiento al tipo de intercambios que se realizan entre los actores y que favorecen la creación de nuevas empresas y el desarrollo de la actividad del emprendedor.” (p. 22)

El emprendimiento es un fenómeno inserto en redes sociales. Los diversos obstáculos que enfrenta un emprendedor pueden ser sorteados a través de la calidad de la información y de la fortaleza de los lazos generados dentro de una red social. Una red puede funcionar también como institución, socializando entre los emprendedores las normas deseables de comportamiento que debe incluir el bien público como objetivo máximo dentro de la misma red. La red sirve asimismo para ganar la legitimidad que necesita. Cuanto mayor sea la innovación de su emprendimiento más necesitará del soporte social de sus contactos en la red. Es por esto que las redes sociales permiten el desarrollo de un capital social debido a la reiteración en la interacción con otros contactos. Este capital se define como el valor capitalizado de las mejoras económicas producidas por redes sociales de alta confianza (Echevarri Herrera, 2009). Los lazos fuertes dentro de una red social generan confianza y facilitan el flujo de información, lo que resulta en un emprendedor más fortalecido, con mejor reputación, y relaciones que le permiten ejercer influencia y encontrar solidaridad.

Según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (2003), las redes sirven para que los emprendedores identifiquen oportunidades de negocio, mientras que las

asociaciones gremiales y las Universidades contribuyen en la capacitación del emprendedor. Esto es muy valorado al comienzo de un emprendimiento cuando es más importante el contacto con proveedores y clientes. Esto puede deberse a que los servicios de capacitación no concuerden con sus necesidades, sean insuficientes o que los emprendedores en la etapa inicial no pueden cubrir los costos de estos servicios.

Ante la pregunta de si en nuestro país se puede observar una red emprendedora de impacto social, Yuliana Álvarez responde:

“Más que una red emprendedora, diría que se estaban empezando a generar servicios de formación y concursos para incentivar el trabajo de estos emprendimientos con formación y financiamiento, así como espacios de difusión para conocer y debatir sobre estas nociones de empresa”

Según un estudio que realiza en cinco programas de capacitación exitosos en Estados Unidos, el BID (Angelelli y Listerri, 2003) propone seis recomendaciones para desarrollar redes entre emprendedores:

- No subestimar el papel de un líder con alta visibilidad que pueda movilizar gente alrededor de un proyecto.
- Crear relaciones más que contactos. Estas relaciones deben desarrollar la confianza entre los miembros para compartir información valiosa.
- Antes de llegar a un gran número de personas, es importantes identificar a las personas correctas ya que una comunidad pequeña es más efectiva para lograr el aprendizaje colectivo.
- El logro de resultados se hace posible en el mediano y largo plazo, por lo tanto hay que tener objetivos y compromiso de largo plazo.
- En el caso de una red promovida por un programa, el funcionario debe facilitar las relaciones de intercambio pero no intervenir en la dirección de las actividades.
- Se deben vincular personas que quieren compartir ideas y aprender los unos de los otros y no empresas.

5.4 Capital Social

El concepto de capital social fue acuñado por Pierre Bourdieu para referirse a los recursos que obtenemos o podemos llegar a obtener, producto de poseer una red de relaciones más o menos institucionalizadas (Etkin, 2012). La autora cita dos estadios del capital:

- Capital simple: Es el que surge por relaciones de parentesco, proximidad geográfica o lazos étnicos. No tienen grado de formalización.
- Capital ampliado: El relacionamiento no es por proximidad sino que tiene carácter institucional y un cierto grado de formalización. Exige mayor gestión interna por la mayor complejidad de la participación de sus miembros.

Coincidimos con la autora que la comunicación no debe tener una dimensión instrumental como una habilidad técnica sino como un proceso de producción de sentido, como un espacio que promueve lazos de cooperación e intercambio dentro de una comunidad.

Nuestra estrategia de comunicación como empresa social debe tender a lograr un capital social ampliado, intentando ampliar nuestra red de relaciones sociales permitiendo institucionalizar el vínculo con actores de mayor relevancia y mayor alcance. Para esto es fundamental cultivar en las relaciones la confianza y el asociativismo.

Este tipo de capital se mantiene más allá de los beneficios inmediatos de una relación donde lo fundamental “es el grado de confianza entre los actores, la utilización de las relaciones sociales para obtener información y las normas efectivas de funcionamiento en grupo” (p. 92)

Para potenciar el capital social desde una perspectiva comunicacional, primero hay que analizar el grado de formalización de las relaciones de una organización con otros actores y cómo es la calidad de los vínculos para trabajar hacia una mayor formalización. Y luego analizar críticamente si la organización efectúa trabajo en red o solo interacciones aisladas. Los elementos promotores del capital social son la solidaridad y la confianza.

Respecto a la noción de capital social Vizer (2006) plantea que encuadrar las nociones de confianza y participación dentro del concepto de capital puede resultar “chocante”. Propone usar un término menos economicista como el de “cultivo social” debido a los riesgos que supone pensar a las relaciones sociales como una forma de capital y este sentido favorecer la instrumentación social. Mientras el capital circula, un valor como la confianza es un valor de seguridad afectiva.

6. Metodología:

Al ser un trabajo de carácter cualitativo y exploratorio, la metodología se basará en un análisis de los conceptos mencionados, entrevistas a la ex coordinadora de comunicación y comunidad del ENI Di Tella, y a la Presidenta de la Asociación SVT y en mi propia experiencia en el trabajo con redes sociales tanto en el ENI como en negocios tradicionales y Asociaciones Civiles.

Asimismo, se consultaron datos relevados en informes y encuestas sobre la situación actual de estos emprendimientos en Argentina, el nivel educativo de los emprendedores, contexto legal de los emprendimientos, tipos de población destinataria, y por otro lado sobre el uso de redes sociales y otros canales online.

La bibliografía a analizar serán trabajos académicos, tesis, papers, documentos, artículos de revistas, páginas web de empresas y libros.

A partir de esta experiencia de trabajo e investigación se diseñará un plan de comunicación online en forma de manual de comunicación. Para realizar este manual me basaré en la estructura propuesta en “Guía para la elaboración de proyectos sociales” de Ulla y Giomi para redactar los objetivos, metas, delinear las acciones, confeccionar el calendario, etc. Asimismo, tomaré del manual de Daniela Bruno, “elaborando proyectos de comunicación para el desarrollo”, algunos conceptos que resultan de importancia en la comunicación de organizaciones sociales tales como el rol que ocupa el comunicador y la actitud activa que toman las audiencias en lo que ella denomina “comunidad de sentido”.

Utilizaré para ejemplificar los dos casos en los que más tiempo trabajé. Por un lado, mi experiencia durante un año como Community Manager en el Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Di Tella (ENI Di Tella) en donde ayudamos desde la educación y la formación a este tipo de negocios, y por otro lado como ayudante de comunicación desde hace dos años en la Asociación Seres Versus Teneres (en adelante SVT) que actualmente desarrolla un microemprendimiento social textil llamado “Cosiendo Puentes”.

El manual consta de nueve partes. En un principio se hablará de cómo diagnosticar una situación inicial de comunicación online para saber de qué punto partimos. Luego se

explicará cómo establecer objetivos generales, cómo traspasarlos al nivel de los objetivos específicos, y cómo plantear objetivos para generar comunidad. En el plan online se hablará de cómo trabajar cada red social de forma que se responda a los objetivos planteados. Luego, hablaremos sobre cómo pensar a la audiencia en las redes sociales, más allá de los datos demográficos. En la identidad visual se desarrollan algunos aspectos básicos para organizar un sistema gráfico que nos permita diferenciarnos.

Más adelante, trataremos la importancia de crear un manual de estilo con ciertos criterios lingüísticos y visuales para poder publicar con una base sin perder tiempo en re pensar una y otra vez cómo comunicar y pondré el ejemplo de dos redes sociales, Facebook y Twitter.

Para finalizar hablaremos de los recursos y presupuesto en lo que refiere específicamente a tecnologías de la comunicación y de cómo detectar cuáles son los indicadores para medir nuestros resultados cuando utilizamos estas tecnologías.

7. Capítulo IV: El proyecto social y el plan de comunicación

Como hemos dicho anteriormente, el emprendimiento se sustenta en una idea que encontramos adecuada para solucionar un problema (Ulla y Giomi, 2007, p. 21). Esa idea no surge de la nada. Además de la experiencia y el conocimiento, el emprendedor o grupo de emprendedores tienen valores y creencias que sustentan esa idea. Por ejemplo, en el caso de SVT la idea de crear un emprendimiento productivo para personas que son asistidas desde la solidaridad, se basa en creer que el trabajo les podrá dar las herramientas para dejar de depender de asistencia caritativa y promoverá el desarrollo familiar. Los valores que sostienen esa idea responden a la pregunta de por qué llevan a cabo determinado emprendimiento social. Cuando esos valores se comparten, se escriben y se comunican, comienzan a formar parte de la organización del emprendimiento. Los valores que mueven a un grupo de personas a que una realidad cambie llevan a la organización a pasar a la acción. **La misión responde a la pregunta de para qué hacemos lo que hacemos.** Lo hacemos porque la situación objetiva se contradice a lo que creemos que debería ocurrir. Vemos que la comunicación de los valores y la misión es la orientación fundamental para unificar el rumbo de las iniciativas de la organización (p. 25).

7.1 De la idea al proyecto

Una vez que tenemos una idea necesitamos escribir el proyecto para presentarla en un marco lógico que pueda ser entendida por los demás. Este proyecto tiene una estructura de “preguntas vertebrales” a las que hay que ir dando respuestas.

Tomaremos la guía básica para la formulación de proyectos que presentan Ulla y Giomi (p. 36).

Preguntas

1. ¿Qué? Naturaleza del proyecto
2. ¿Por qué? Fundamentación
3. ¿Para qué? Objetivos
4. ¿Cuánto? Metas

5. ¿Dónde? Localización
6. ¿Cómo? Actividades, tareas, metodología
7. ¿Cuándo? Calendario
8. ¿Quiénes? Responsabilidades
9. ¿A quiénes? Destinatarios
10. ¿Con qué? Presupuesto
11. ¿Cómo se medirán los resultados? Evaluación

7.2 La naturaleza del proyecto

Es importante que desde el título o en una oración podamos describir de qué tipo de proyecto se trata, si es educativo, sanitario, cultural, de trabajo cooperativo, etc. Por esto deberíamos saber quién va a leer este proyecto, si van a ser donantes, voluntarios, jefes de una empresa dentro la cual se quiere emprender u otros emprendedores, para poder causar una impresión desde el principio pero también para poder resumir claramente lo que hacemos. Si podemos enunciar clara y brevemente de qué trata nuestro proyecto lograremos posicionarnos como los adecuados para resolver una determinada tarea, ser aquellos en los que pensar a la hora de llamar por una cierta causa, tanto de parte de voluntarios, prensa, emprendedores, destinatarios.

7.3 La fundamentación

Es una síntesis del origen del emprendimiento basado en un correcto diagnóstico de la situación. Esto significa que el proyecto debe actuar sobre las causas de los problemas y no sobre las consecuencias. Se plantea realizar para esto un árbol de causas y consecuencias, donde al ver los emergentes de una situación se pregunte “¿esto es consecuencia de qué?” De esta manera quedará en la base del árbol las causas del problema que hay que combatir.

7.4 Objetivos del proyecto

Los objetivos deben desglosarse en varios niveles para lograr desgranar la misión final de la organización en acciones concretas y medibles.

Para eso comenzaremos escribiendo **el fin** que es el ideal máximo que intentamos alcanzar para cumplir con la misión.

A continuación se encuentra **el objetivo general**. Es la combinación entre el ideal y la estrategia. Las palabras claves serán “por medio de” o “a través de”, por ejemplo, “mejorar el nivel empleo en el segmento juvenil a través de la aplicación de un sistema de capacitación integral”. Es decir que el objetivo general ya señala el camino, la estrategia a través de la cual se cumplirá con la misión.

Los objetivos se expresan en infinitivo bajo la siguiente fórmula:

Verbo (acción) + contenido

Para lograr el objetivo general es necesario que se cumplan ciertos logros intermedios llamados **objetivos específicos**. El cumplimiento de estos objetivos nos acerca más a lograr el objetivo general. Estos objetivos expresan los cambios que esperamos ver en los destinatarios de nuestro proyecto. Deben ser pertinentes para ayudar en nuestro cumplimiento del objetivo general, factibles de alcanzarse en un determinado tiempo y medibles.

Por ejemplo, la Asociación SVT tiene los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Contribuir al desarrollo económico y emocional de familias en situación de vulnerabilidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Nº 1: Mejorar las condiciones habitacionales, de alimentación y vestimenta de las familias seleccionadas.

Nº 2: Promover la inclusión en el mercado laboral a través de la vinculación con fuentes de trabajo específicas o bien con dependencias del estado u organizaciones de la sociedad civil (otras ONGs) que favorezcan su formación con el fin de mejorar sus condiciones de empleabilidad o de generación de nuevas fuentes de ingreso

Nº 3: Fomentar, especialmente en las mujeres y niños, estilos de vida saludables y trabajar con las familias en el control, acompañamiento y seguimiento de la organización familiar, en los aspectos de escolaridad y problemáticas familiares diversas.

Nº 4: Promover la participación ciudadana, responsable y comprometida con su comunidad, impulsando la solidaridad como valor y estimulando un sentimiento de pertenencia con la Asociación.

Los objetivos específicos darán lugar **a las metas**. De un solo objetivo específico se pueden desprender varias metas.

La meta es un objetivo con pautas de calidad, cantidad y tiempo (p. 51)

Se redacta colocando primero el verbo o acción como por ejemplo mejorar, incorporar, incluir, aumentar, aplicar. La calidad se refiere al predicado de la oración, por ejemplo incorporar a 10% jóvenes discapacitados en el mercado laboral en el lapso de un año. Agregamos en qué proporción y luego en qué cantidad de tiempo.

7.5 Actividades o acciones

Junto a cada meta estableceremos una serie de actividades ordenadas según las prioridades determinando cuales son cruciales y cuales se pueden realizar en paralelo. Para realizar estas actividades se deberán presupuestar una serie de recursos. A la organización en el tiempo de estas actividades se la denomina plan de trabajo y el cronograma es la expresión gráfica que muestra visualmente en una planilla cuando se realizará cada actividad.

7.6 El plan de comunicación

Es la herramienta en la que se expresa por escrito los pasos a seguir para cumplir con la estrategia de comunicación de una organización o empresa. Esta estrategia tendrá como objetivo resolver el problema inherente de comunicar.

Molero Hermosilla (2005) afirma lo siguiente:

“Como la comunicación es una labor que aborda multitud de actividades, que se dirige a numerosos tipos de públicos y puede tener desde uno hasta múltiples objetivos, es fundamental organizarla y llevarla a la práctica con un marco de referencia claro: el Plan de Comunicación (p. 4).

El plan nos dará una pauta de cómo relacionarnos con el público para cumplir los objetivos de manera eficiente y de cómo dirigir nuestros recursos humanos y económicos. A veces es una herramienta poco frecuente, debido a que la coyuntura hace que estemos pendientes de lo inmediato o que parezca que la comunicación no se puede planificar, sin embargo es importante porque establece un horizonte, y sirve para anticiparse a problemas futuros y reducir la incertidumbre (Etkin, 2012). Esto no hace al plan una fórmula estática, sino que se construye y modifica en la práctica.

¿Para qué hacer un plan?

- Favorece la toma de decisiones. El plan es una guía para que todo los integrantes del negocio consulte cómo actuar ante una situación de comunicación
- Establece los objetivos y el orden de prioridades
- Ayuda a consolidar la historia alrededor de la marca
- Posibilita poder transmitir un mensaje claro a través de los medios de comunicación
- Elimina la distancia entre lo que la marca quiere ser y cómo la perciben los clientes
- Determina el tipo de público
- Establece cómo gastar el presupuesto en comunicación y en qué tiempos

“Un plan de comunicación responde a los objetivos de una iniciativa, el plan de comunicación permite pensar acciones que estén alineadas a los objetivos, permite organizarse, estandarizar procesos, reformular si es necesario, y por ende, permite lograr mayor efectividad en el impacto del mensaje. La idea es también evitar que las acciones sean improvisadas y lograr una visión a largo plazo, donde las acciones pueden ser medibles y cuantificables.” (Yuliana Alvarez)

En la comunicación a través de medios digitales también se hace necesario un plan acorde al medio y a los mensajes que vamos a querer transmitir.

Sería necesario que si comunicamos a través de internet pensemos un plan exclusivamente para redes sociales, blogs, páginas web, páginas de comercio electrónico, etc.

Como cualquier plan de comunicación debe comenzar con una auditoría y planteamiento de la situación actual. Es importante que el profesional que realice el plan cuente con la información más completa posible del emprendimiento, por lo cual sería ideal que la información previa ya estuviera contenida en un proyecto similar al desarrollado más arriba. En el caso de que la información no esté ordenada claramente, creo fundamental que el profesional pueda conversar con los miembros del emprendimiento para construir la identidad del mismo.

7.7 El rol del comunicador

Como hemos destacado en este trabajo, la comunicación no debe tener un carácter instrumental relacionado a listar una serie de herramientas o tecnologías que funcionen como medios de comunicación. Por lo tanto, el comunicador para realizar su labor debe indagar sobre el contexto en el que realiza su tarea: quiénes participan, por cuáles canales físicos y virtuales conversan, cuáles son los conflictos en la circulación del sentido entre otros elementos. Y a la vez intentar saber qué imaginan y esperan de su trabajo profesional. (Enz et al., 2012)

Según Uranga (2006, citado en Enz et al., 2012) el comunicador cumple dos funciones dentro de una organización: por un lado “ser facilitador de diálogo” y por otro, “ser articulador de saberes presentes no siempre comunicados ni conocidos entre actores diversos y plurales”. Cuando trabajamos con tecnologías comunicativas digitales también debemos asegurar como profesionales procesos de diagnóstico y planificación que sean participativos, posibilitando espacios vinculares de intercambio entre todos los actores y no simplemente de transmisión de mensajes. “Involucrar a las personas en los procesos comunicacionales implica reconocer el componente educativo que la propia participación despliega. Y en esos procesos se vuelve necesario construir espacios de diálogo” (Enz et al. 2012).

En el caso de SVT, *“El microemprendimiento parte de una necesidad identificada en varias de las madres de las familias que integran el Programa SER Familia de la asociación. Se identificó en varias de ellas la falta de trabajo o bien una precarización del mismo. En respuesta a esta problemática, hace un año y medio se comenzó a trabajar en el desarrollo de un microemprendimiento que aborda una actividad en la que pueden participar las madres y para la cual cuentan con capacidad o al menos potencial. En las madres se evidencia una falta de conocimiento y de experiencia no sólo en lo concerniente al oficio en sí mismo (costura) si no también en lo que respecta al manejo de un negocio, al desarrollo de los vínculos dentro de un proyecto y al desarrollo de su propia vida personal y su relación con un trabajo (organización de los tiempos, espacios, responsabilidades, etc). Las madres conocen estos objetivos debido a que mensualmente se reúnen con miembros del equipo de la asociación para revisar las distintas actividades que se llevan a cabo en torno a cada uno de ellos.”* (Fiorella Costantino)

Manual de comunicación online

7.8 Diagnóstico / auditoría

Muchas veces se contacta a un comunicador para diseñar piezas puntuales pero nosotros como profesionales no debemos quedarnos sólo en eso, sino que debemos indagar en las causas más profundas de por qué las piezas de comunicación no funcionan o para qué se necesitan nuevas. Al igual que explicaba en el desarrollo del proyecto, es ideal armar al principio un cuadro con causas y consecuencias del problema que está teniendo esa organización a la hora de comunicar y enfocarnos en las verdaderas causas.

A continuación, pondré como ejemplo las problemáticas que tratamos en la entrevista con Presidenta de la Asociación SVT, Fiorella Costantino:

Sobre la comunicación del microemprendimiento Cosiendo Puentes los canales de comunicación se fueron sumando sin una estrategia general. *“La comunicación la hacemos solo a través de la fan page y por el grupo de facebook, luego yo replico desde usuario personal para que llegue a más gente.”* (Fiorella Costantino, Presidenta SVT)

A mi me contactaron para agregar como canal de comunicación con los socios y voluntarios un newsletter mensual para todos los temas de la Asociación y en donde también se comunica sobre el avance del emprendimiento. Es decir que no se armó una campaña propia de comunicación para Cosiendo Puentes sino que se utilizan los medios online para mantener a la audiencia actualizada sobre el tema. Esto se produce porque no se establecieron objetivos de comunicación: *“No tenemos objetivos concretos más allá del desarrollo del emprendimiento”* (Fiorella Costantino)

Asimismo, existe cierta falta de capacitación en herramientas de comunicación. Actualmente SVT cuenta con el programa gratuito de Google para ongs, Google Suites, al cual se inscribieron voluntariamente pero no conocen para qué utilizarlo aunque lo perciben como una oportunidad interesante.

En cuanto a la identidad visual, la Asociación cuenta con logo, tipografía y sistema de colores pero tiene problemas para lograr coherencia en sus fotografías, tamaño, resolución y contenido.

A continuación organizaré estos problemas en un cuadro de causas y consecuencias.

CAUSA	CONSECUENCIA
Falta de una estrategia general de comunicación online. Acciones de comunicación inconexas.	Desconocimiento del propósito de cada medio digital para obtener clientes (por ejemplo redes sociales y página web)
Falta de objetivos generales de comunicación.	Falta de estrategia de contenido. Contenido inadecuado y sin orden
Falta de estrategia para cada medio de comunicación	Web desactualizada, falta de presencia en canales con perfiles abiertos (por ej. twitter)
Desconocimiento de herramientas tecnológicas gratuitas	Pérdida de importantes posibilidades de comunicación y de mejoramiento en la comunicación interna
Carencia de identidad visual	Imágenes de mala calidad, sin coherencia entre sí

¿Por qué hacer una auditoría?

Porque para anticiparnos a lo que pueda pasar en un futuro, debemos conocer qué sucede en el presente. La mayoría de las veces los conceptos de los que hablamos no son manejados por los emprendedores que se encargan de realizar muchas tareas y no tienen por qué conocerlos. Es nuestra responsabilidad como consultores gestionar las condiciones para que los actores sociales que estén involucrados en el emprendimiento nos proporcionen la mayor información posible porque son ellos los que más saben sobre el mismo. La tarea es tratar que en el diálogo aflore ese conocimiento que sólo podemos obtener de primera mano.

Voy a tomar algunos de los componentes del modelo de matriz de planificación de Etkin para Organizaciones de la Sociedad Civil (Etkin, 2012), que me parecen infaltables en el proceso de auditoría de comunicación en general.

- Descripción de la realidad de la organización

En este punto recabamos los datos duros y objetivos como nombre, entidad jurídica, función, infraestructura, formas de financiamiento, y toda información que sea descriptiva.

- Problemática que aborda la empresa social

Aquí es importante conocer datos relevantes sobre la problemática social con la que trabaja a nivel nacional o local y registrar que otras organizaciones realizan lo mismo para luego investigar cómo comunican aquellas.

- Descripción de la identidad

Intentar rescatar de los discursos de los emprendedores la auto-representación que asumen de la empresa ante los públicos. Es decir, cómo se posiciona frente a los demás en cuanto a características, valores, misión, y qué la hace diferente. Asimismo, investigar dentro de su discurso de identidad los atributos y cualidades, misión, visión y cultura organizacional. Nos referimos a la cultura como aquellas pautas de conductas no escritas por las que se rige los miembros de una organización. (p. 120). Esto será importante cuando comuniquemos al público cómo hacemos lo que hacemos.

7.9 Objetivos de comunicación

El objetivo de comunicación es lo que queremos lograr con toda la campaña de comunicación que llevemos a cabo. El objetivo debería ser una solución a un problema de comunicación. “Su especificidad está dada por tratarse de cambios al nivel del sentido y de conductas vinculadas con ese sentido, definida para cada audiencia identificada” (Bruno, 2006). Por ejemplo, en el ENI era un problema que el público estuviera desinformado acerca de qué es un emprendimiento social y debíamos resolverlo. Una vez más, el problema responde a la pregunta “por qué” hacemos algo y el objetivo responde a la pregunta “para qué”.

Para poder bajar los objetivos a acciones, nosotros en ENI trabajamos con tres niveles.

1. En el primer nivel tomamos del marketing tradicional el concepto de posicionamiento:

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados (Kotler y Keller, 2012)

Se podría tomar esta idea de posicionamiento para redactar el objetivo general en una sola oración, un objetivo macro que todos conozcan y que funcione como norte en cada acción de comunicación. Un objetivo que defina la esencia de aquello en lo que queremos convertirnos para nuestra audiencia. En nuestro caso, en la Universidad llegamos a la siguiente idea:

“Somos referentes y facilitadores en el área de negocios inclusivos”

Siguiendo la forma de redactar los objetivos que presentan Ulla y Giomi (2007) quedaría redactado de la siguiente manera:

Objetivo: Convertirnos en referentes y facilitadores en el área de Negocios Inclusivos a través de formación, difusión y capacitación a emprendedores.

2) El segundo nivel es el de los objetivos específicos establecemos propósitos medibles que nos ayudan a alcanzar ese posicionamiento teniendo en cuenta el público. Son los objetivos que si los cumplimos nos ayudan a estar más cerca de conseguir el objetivo general.

Por ejemplo, en nuestro caso, algunos objetivos específicos fueron:

- Instalarlos en las notas de la sección económica de la prensa.
- Dar cursos sobre marcos regulatorios y situación jurídica en Argentina
- Difundir en redes sociales definiciones de conceptos que son desconocidos
- Contar historias de éxito en este tipo de negocios

- Armar un calendario con fechas destacadas para aprovechar y hablar de ciertas temáticas.

3) En la comunicación online, la estrategia a través de la cual intentamos cumplir nuestros objetivos va a ser una estrategia basada en acciones de contenidos. Este contenido se distribuye en un calendario, tratando de mantener un equilibrio entre lo que generamos nosotros y lo que compartimos de otros. En este calendario también se aplica un nivel de prioridad para cada contenido según lo que consideremos más importante, el cual nos guiará para saber dónde poner el acento y hacer más investigación. A su vez, anotaremos el formato de cada pieza de contenido ya que necesitamos ver claramente si estamos compartiendo demasiados artículos escritos, videos, gifs, imagenes, flyers, infografías, promociones, podcasts, etc. En nuestro caso, esto nos servía en ENI Di Tella para intentar no aburrir al público y para tener claro qué contenido eran más importantes, de esta manera se distribuían en los mejores días y horarios.

Este es un modelo de calendario que se podría utilizar

LUNES (FECHA)										
Hora		Copy o mensaje	Link	Contenido visual (imagen, video, gráfico, etc)	Hashtags	Objetivo del post (branding, engagement, ventas, tráfico web, etc)	Nivel de prioridad	Tópico o temática	Quien postea	Marcar con un X cuando haya sido programado
TWITTER										
10:00										
12:00										
18:00										
20:00										
22:00										
FACEBOOK										
9:00										
13:00										
20:00										
GOOGLE+										
6:00										
10:00										
2:00										
LINKEDIN										
8:00										

Además de la creación de contenidos propios se puede curar contenido de otros, una vez que tenemos algunas pautas de lo que el público necesita. Existen muchos programas

que nos ayudan en esta tarea. Curar contenido es recolectar material, seleccionarlo y modificarlo con el objetivo de mejorar su calidad y adaptarlo a un público, también adaptando su formato. Asimismo, en muchos casos tendremos que diseñar imágenes, realizar videos y redactar para las redes sociales y blogs.

Luego, es necesario optimizar el contenido de acuerdo a las métricas que nos brindan las redes sociales y a lo que nos dice el propio público impactado.

7.9.1 Objetivos de comunidad

Cuando trabajaba en la Universidad, el área de Comunicación se llamaba “Comunicación y Comunidad” y ese era nuestro segundo objetivo general: expandir la comunidad. Expandir la comunidad es uno de los objetivos más comunes en las redes sociales. Para ello, disponíamos de una serie de medios de comunicación. Redes Sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn y Youtube) y página web. Para formar una verdadera red de emprendedores y negocios teníamos que hacernos visibles y crear la sinergia necesaria con todos los actores necesarios.

“Yo creo que el más grande desafío que tienen las organizaciones para comunicar lo que hacen, antes que el mensaje, es comprender la importancia de la creación de comunidad y en este sentido sí es necesaria la formación puntual o en temas básicos como crear un plan de comunicación y una estrategia digital”. (Yuliana Alvarez Giraldo, ex coordinadora de Comunicación y Comunidad ENI Di Tella)

Los medios de los que disponíamos y los que podíamos llegar a agregar tenían cada uno una función y desde el área de Comunicación primero establecimos cuál iba a ser esa función. De todas esos canales, Facebook era el principal. Es la red con más usuarios en el mundo, y su algoritmo funciona como un filtro que determina a quiénes y cuándo mostrar un contenido. Esta fórmula matemática se basa en tres factores: afinidad, peso y tiempo (Lacayo Mendoza, 2014). La afinidad es el nivel de interacción que tuvo un usuario con respecto al creador del contenido en el pasado. El peso refiere a la relevancia del contenido según el número de veces que fue compartida, likeada, o clickeada. El tiempo

tiene que ver con la antigüedad de la publicación, cuanto más vieja sea menos se mostrará. Por supuesto que hacer que este algoritmo juegue a nuestro favor con el contenido orgánico (no pago) es difícil. Pero vemos que fortalecer la relación con otros usuarios dentro de la red posibilita que el contenido siga circulando y si la comunidad se expande con más seguidores, likes y shares, eso ayuda a nuestro posicionamiento.

¿Cómo trabajamos cada red social para cumplir los objetivos de comunidad?

En Twitter el algoritmo se puso en funcionamiento recién en 2016 por lo cual no funcionaba entonces de la misma forma. Aquí se pueden compartir fotos, videos y redactar mensajes muy cortos. Al igual que Facebook fue virando hacia una función cada vez más informativa. La clave para llegar a tener más alcance era publicar en horarios en los que haya tráfico y utilizar bien los hashtags para agrupar el contenido en la etiqueta más adecuada. Esta acción conlleva conocer los mejores hashtags para cada tema. Aquí usabamos un lenguaje informativo al estilo titular más una pequeña bajada. Siempre cuidamos que la redacción sea la de una oración completa con sujeto y predicado, pese al poco espacio disponible. En una red muy buena para conectar con organizaciones, voluntarios, periodistas emprendedores y entrar en conversación con ellos.

Linkedin era una gran red de contactos. Allí teníamos una audiencia cualificada, porque sabíamos bien quien era cada miembro y a qué se dedicaban. Es una red útil para contactar con altos mandos como gerentes y empresarios interesados en la responsabilidad social empresaria. El lenguaje era formal e informativo.

En Youtube no contábamos con una estrategia de contenidos y eso quedó como tarea pendiente. Teníamos un gran obstáculo en no poder crear nuestros propios videos y esta es una red que no funciona bien compartiendo vídeos de otros, sobre todo por la falta de coherencia en la estética y los guiones. Es una red que crece muchísimo, con muchas posibilidades creativas en su formato. Para una empresa social puede tener diversos usos dependiendo a que se dedique el negocio, pero en principio el video tiene mayor alcance que cualquier otro formato.

Algunos tips para crear videos son:

- Contar una historia
- Crear antes un guión

- Listar y preparar el equipamiento técnico necesario
- Si va a ser compartido en redes sociales, subtítularlo ya que los videos circulan en silencio
- Lograr impactar en los primeros segundos
- Tener una duración muy breve

Podríamos preguntarnos para qué queremos expandir nuestra red social. ¿Para qué sirve aumentar los seguidores y likes? ¿Cómo traducir eso en un incremento del capital social? Para incrementar este capital necesitamos que los seguidores se conecten con nosotros desde un lugar más profundo que apretar un simple botón de like. Las redes sociales las utilizamos como un medio de atracción de contactos que al principio son “fríos”. Debemos delinear una estrategia que tienda a generar en ellos cierto nivel de compromiso. Para ello es importante que los seguidores sean guiados a una página web que funcionará como “centro de operaciones” donde encontraremos, por ejemplo, las siguientes pestañas:

- Quiénes somos, cuál es nuestra misión y nuestros valores.
- ¿Qué hacemos, qué servicios ofrecemos, cuáles son nuestros proyectos?
- ¿Para quienes ofrecemos nuestros servicios?
- Blog con contenidos gratuitos que interesen a mi audiencia
- Información de contacto

En el caso de ENI, el rediseño de la web se realizó luego de varios años y era un objetivo que teníamos hacía tiempo. Con el rediseño se pudo centralizar allí toda la investigación académica que se habían hecho años anteriores. Teníamos el obstáculo de que el tráfico que llegaba vía redes sociales se “perdía” en el camino a no ser que se contactaran personalmente por mail o teléfono. Recordemos que ante todo queremos generar una conversación en la red que afiance relaciones de confianza y aumente nuestra reputación. Esa conversación “uno a uno” que se puede establecer en una red social, necesita de otro canal para poder avanzar un paso más y generar un vínculo más cercano. Por ejemplo, una buena opción es hoy en día crear el boletín de noticias. Boletín de noticias es sólo la traducción en castellano de la palabra newsletter, pero con una campaña de e-mail

marketing podemos hacer mucho más que transmitir noticias. Gracias a diversas herramientas y automatizaciones podremos cualificar, es decir, segmentar y cultivar a nuestros suscriptores.

Ganar visibilidad en internet es muy difícil por eso para transformar seguidores en visitas y visitas en suscriptores, lo mejor hoy en día es hacerlo con contenido gratuito y de alta calidad para un público, en lo posible, previamente segmentado. Pueden ser noticias, artículos de nuestro blog, videos, infografías, podcast con entrevistas, tutoriales, etc. Este contenido se ofrece al público a cambio de sus datos, usualmente nombre y correo electrónico.

Una estrategia de email marketing servirá como un canal de comunicación menos invasivo en el que se envía información sobre las actividades de la organización, se anticipan promociones y descuentos, se ofrece algún beneficio por ser suscriptor y se continúa entregando contenido gratuito y de calidad. Esta etapa se conoce como cultivo de lead. El lead es un suscriptor que puede potencialmente convertirse en un actor social de relevancia para nosotros, ya sea cliente, proveedor, voluntario, donante, etc. El cultivo es un proceso de educación del suscriptor en el que explicamos más en detalle quiénes somos y qué esperamos de él. Para poner un ejemplo, en el caso de la Asociación SVT, trabajamos enviando un boletín mensual a los socios y voluntarios. En este boletín les contamos sobre cada acción que se realiza con la organización y con el micro emprendimiento. Por un lado, es una forma de rendición de cuentas a los socios para que sepan qué se hace con su dinero de cuota. Por otro lado, en el newsletter se especifica por qué se hace cada actividad. Por ejemplo, contamos que se realiza un emprendimiento textil con el objetivo de que una población vulnerable tenga la posibilidad de crearse una fuente de empleo y aprenda ciertas herramientas de negocio y deje de ser solamente receptora de acciones solidarias.

De esta forma el email es un canal a través del cual seguimos aportando valor. Además, también es un canal por el cual enviamos mes a mes el estado de pago o deuda de cuotas sociales. A través de las herramientas de automatización con la que cuentan los programas de envíos masivos podemos etiquetar y segmentar a nuestra audiencia. Esto es posible porque podemos conocer todo lo que el suscriptor hizo con ese correo: si abrió el mail, si abrió el contenido, si llenó un formulario, y dónde hizo click. Y automáticamente

seguir mandando mail para guiarlo en un proceso de compra, de llenado de formularios, de páginas de donaciones, de pago de la cuota, etc. Cuando el suscriptor realiza la acción final que estamos buscando decimos que hubo una conversión.

Por último, debemos siempre fidelizar a nuestra comunidad. La meta final es conseguir formar parte de una comunidad de sentido que se identifique por completo con nuestros valores, en base a lograr una conversación cada vez más profunda. Da igual si vamos a vender productos o vamos a realizar una campaña de captación de voluntarios, la diferencia y el valor fundamental que puede aportar un comunicador será la calidad y la visión estratégica del contenido. Y la calidad se logra con una segmentación de los destinatarios cada vez más precisa.

En resumen, el proceso completo se compone de:

- Atracción (redes sociales)
- “Cultivo” o Persuasión (web e email)
- Conversión (páginas de venta, formularios online para donantes o voluntarios, tiendas onlines)
- Fidelización (Remarketing, audiencias personalizadas, emails)

Estos procedimientos requieren una inversión de tiempo, prueba y error, herramientas digitales y una estrategia de contenidos para cada etapa. Por eso es aconsejable plantear diversos procedimientos para conseguir los objetivos deseados y así medir cuáles funcionan mejor. Si queremos transmitir valores de solidaridad versus caridad lo podemos trabajar en nuestras fotografías. Si queremos que los clientes no se olviden del emprendimiento, podemos generar una campaña de comunicación por correo electrónico donde mostramos lo que hacemos. Si buscamos vender productos manufacturados por madres en situación de vulnerabilidad como en el caso de Cosiendo Puentes, es difícil hacerlo sólo por fotos en Facebook. Muchas veces, lo que los usuarios buscan encontrar del otro lado es un ser humano, un testimonio de primera mano, la voz de quienes realizan la tarea o de quienes se benefician con ese negocio.

7.10 Plan de comunicación online

“En el contexto actual, la era de la información, en el que internet es una ventana al mundo, cualquiera tiene la oportunidad a través de las redes sociales y un blog de darse a conocer a un costo muy bajo, pero además es el acceso a conocer a su comunidad, con qué contenidos empatizan, a qué horas es más probable que lean estos contenidos, de interactuar con esa comunidad” (Yuliana Alvarez)

La auditoría en comunicación continúa con la revisión de las acciones de comunicación llevadas a cabo en los diferentes canales. En los medios digitales este proceso tiene su propia especificidad.

Para las redes sociales que es área que me interesa enfocar en este trabajo relevaremos una serie de datos que emergen a primera vista:

- Número de fans/seguidores: Si bien este dato no nos habla sobre quién es el público, es decir no lo cualifica, podemos ver aquí algo sobre la visibilidad de la organización en redes sociales. En ENI llevábamos una planilla donde anotábamos cuantos más likes teníamos mes a mes tanto en Facebook como Twitter.
- Frecuencia de publicación, días y horas: Aquí analizamos si las publicaciones se están realizando en horarios donde esa red social tiene mayores niveles de tráfico y si la cantidad está bien distribuida. En Facebook decidimos publicar una vez por día por la noche (entre semana) y una vez el domingo por la noche ya que vimos que eran los momentos en que la audiencia estaba conectada y receptiva. En Twitter, la cantidad era mayor por ser una red muy veloz y efímera. Publicamos tres veces por día: por la mañana cuando la gente entra a trabajar, al mediodía cuando sale a almorzar y a la tarde cuando vuelve a casa.
- Tipos de formato de contenido utilizados (videos, infografías, imágenes, etc). Al principio en el diagnóstico inicial vimos que sólo se publicaba contenido escrito y hasta a veces en inglés. Se determinó que para todas las publicaciones debían ser todas en español y siempre acompañada de una fotografía, si no era nuestra, libre de derechos de autor o una imagen diseñada por nosotros con logo institucional.

También establecimos publicar una vez por semana un video que tiene mejor alcance y comenzar a diseñar infografías para los datos más duros.

- Porcentaje de contenido original versus contenido de otras fuentes: En ENI determinamos utilizar el material académico que ya teníamos como papers, entrevistas, investigaciones, etc, como material propio. El desafío estaba en difundirlo de manera atractiva. Sin embargo, también hacíamos una vez por semana una investigación de eventos de varias instituciones para compartir sus contenidos.
- Comentarios de usuarios y clientes: ¿Qué es lo que dicen de la organización? Nivel de engagement. El concepto “engagement” en el marketing sirve para denominar una serie de acciones que no son de compra pero que resultan valiosas para las empresas en tanto pueden ser la base de una larga relación entre el cliente y la marca. Estos comportamientos pueden ser de lealtad, compromiso, sentimientos positivos y boca a boca respecto a una marca. En los comentarios, podemos ver las reacciones de los seguidores y empezar a descubrir su relación con el contenido publicado. Con la métrica “share”, que es la cantidad de veces compartidas de una publicación en Facebook, podemos ver qué contenidos y qué formatos son más virales para nuestra audiencia. Por ejemplo, en twitter habíamos decidido buscar e involucrarnos en los debates de nuestra temática que ya circulaban en la red agrupados bajo un determinado hashtag para aumentar la visibilidad y las respuestas a nuestros tweets. Los comentarios también se pueden incentivar con preguntas a los usuarios, recomendaciones de seguir cuentas, sorteos, etc.
- Valores que transmite la organización. Aquí veremos si los textos, fotos y videos de las acciones cotidianas representan los principios que nos distinguen. En nuestro caso, lo hacíamos sobre todo con las palabras, es decir, manteníamos siempre un vocabulario con los conceptos que nos interesaba transmitir: impacto social positivo, desarrollo sustentable, población vulnerable, triple impacto, inclusión, etc.
- Tono de comunicación que utiliza: Analizaremos tiempo en responder, tonos y formas del lenguaje para comunicarse con los seguidores y a la vez cómo éstos se dirigen al emprendimiento. En este caso, mantuvimos un tono formal y cordial y siempre marcando nuestra disposición a ayudar.

- Atención al cliente/usuario: Tiene que ver con la posibilidad de generar conversación con un cliente o usuario para ayudarlo en lo que necesite. Por ejemplo, nunca dejar un comentario sin responder, no dejar de agradecer una colaboración, responder los mensajes privados con rapidez.
- Identidad visual ¿Cómo son sus imágenes? Libres de derechos, fotografías propias, diseñadas, etc. ¿Y cuándo se utilizan?. Nosotros habíamos establecido utilizar siempre imágenes para publicar, respetar que fueran libres y también no mostrar poblaciones en situaciones de vulnerabilidad solo para conmover al usuario. Siempre que mostrábamos a un grupo social era trabajando o intentando transformar una realidad.

7.11 Público

El marketing tradicional define al público en variables duras y blandas. Las variables duras se refieren a la edad, sexo y nivel socio económico. Las variables blandas son el estilo de vida, el comportamiento, los intereses, valores, creencias y hábitos.

Sin embargo, creo que para crear contenido adecuado a cada tipo de público hay que ir más allá de estas variables. “Las audiencias pueden ser definidas como los grupos de actores involucrados en un proyecto, que comparten espacios institucionales, intereses, características sociodemográficas y/o consumos culturales, que constituyen, por lo tanto, **una comunidad de sentido**” (Bruno, 2006). Así, las audiencias no son pasivas, receptoras de mensajes, menos aún en el marco de una red social. Son actores sociales que crean y resignifican los sentidos que circulan en el proceso de comunicación y que ayudan activamente a cumplir el objetivo de cambio social.

Cuando trabajamos en la Universidad Di Tella establecimos tres tipos de públicos: los negocios inclusivos, la prensa especializada y el público en general. Cada uno con necesidades distintas.

En este punto, es importante confeccionar un *mapa de actores* que nos permita responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesita el público saber sobre nosotros?

- ¿En qué tono daremos esa conversación con el público?
- ¿En qué espacios se darán las conversaciones?
- ¿Con qué frecuencia lo haremos?
- ¿Cuáles son las temáticas sobre las que vamos a hablar y cuál es el nivel de prioridad de cada una?
- ¿Qué tipo de relación vamos a establecer con el público?
- ¿Cuáles son los canales por lo que vamos a comunicarnos y cuál será la función de cada uno?

A la hora de crear una estrategia de contenidos, nuestro público tiene una necesidad que tenemos que satisfacer. Nuestro objetivo es transformar el estado actual en el que se encuentra. No solo debemos conocer qué necesita sino también los obstáculos con los que se enfrenta para conseguirlo. Para crear contenido debemos identificar necesidades y capacidades de las audiencias (Bruno, 2006). Las necesidades nos ayudan a definir qué comunicar y las capacidades cómo hacerlo. Para identificar necesidades analizaremos sus conocimientos y desconocimientos, sus intereses en el tema, y sus barreras para acceder a dónde quieren llegar. Para distinguir sus capacidades, analizaremos sus consumos, sus habilidades lingüísticas, su poder para impactar socialmente, su trayectoria, su capacidad de comunicación interpersonal, a medios de comunicación, etc. (p. 53) Agregaría también tener en cuenta sus propias redes de contacto para saber cuánto poder de impacto tiene la audiencia cuando replica un mensaje.

Por ejemplo, en nuestro caso en el ENI, los negocios inclusivos, en tanto público objetivo, tenían muchas dificultades para informarse sobre opciones de financiamiento y crédito, cómo establecer una red de comercialización con otros negocios, conocer normas jurídicas para funcionar en Argentina, manejar las tecnologías de la comunicación, entre otros. Cada necesidad llevaba una respuesta distinta. Para solucionar esto, promocionamos charlas en conjunto con estudios de abogados, creamos seminarios y cursos difundidos en redes sociales, compartimos becas y concursos, contamos las historias de cada emprendimiento para que se conozcan entre sí. Asimismo, debimos establecer una agenda mensual con las fechas destacables para la comunidad de emprendedores, muchas de ellas desconocidas para la mayoría, que nos servían para generar nuevas ideas. Para Daniela Bruno (2006) es imprescindible “crear una agenda

pública sobre la temática y eso ayuda a generar un entorno favorable para el proyecto y las acciones que éste debe desarrollar” (p. 48)

Aquí, el ejemplo de un mes.

Nombre /Formato / Lugar / Fecha	Nombre del evento y descripción en español	Link del evento	Área de alcance
Impact Texas/Conferencia/ Texas, EE.UU./ Enero 9-10	CREAR conciencia de los modelos de inversiones emergentes y diversos mecanismos de financiación para temas sociales/CONECTAR con accionistas, emprendedores sociales, líderes de comunidades e inversionistas/ CREAR una red vital para invertir en el impacto en el ecosistema y mercado del estado de Texas/ LIDERAR el desarrollo efectivo y eficiente de los canales de capital a través del espectro de necesidades del estado de Texas	http://impact-texas.com/about/	INTERNACIONAL
Creando capacidad para el liderazgo en Negocios Inclusivos: Webinar/ Curso/ Online/ Ene 16	CSR Europe junto a Ashoka, Hystra y HEC Business School para lanzar el primer programa de educación ejecutiva en negocios inclusivos. El programa provee a las empresas con las correctas herramientas para la gestión y el acercamiento al liderazgo en negocios inclusivos.	http://www.csreurope.org/building-capacity-inclusive-business-leadership-webinar#.UrRanY36Fql	
Factores de éxito para motivar a los negocios a emplear a aquellos con barreras al trabajo/ Workshop/	El workshop conducirá un focus group para atender a las políticas y programas de impacto relacionadas con reducir inequidades en el empleo y el ambiente de trabajo.	http://www.csreurope.org/workshop-success-factors-motivating-business-employ-those-barriers-work#.UrRapl36Fql	

Bruselas/ Ene 23			
------------------	--	--	--

Cuando nos enfocamos en la prensa como otro de los públicos, además de una agenda de actualidad, tuvimos que establecer una estrategia de contenidos que nos permitiera insertarnos en las notas de economía y no de sociedad para que se empiece a entender que los negocios inclusivos eran negocios. Para esto, confeccionamos una agenda de contactos de prensa de los medios y periodistas en los que nos interesaba que nos levanten contenido o que nos den notas.

Pensando en el público en general quisimos hacer hincapié en los términos novedosos como empresas social o negocio inclusivo, inversiones de impacto, triple resultado, objetivos del milenio, etc. explicando fácilmente que significan y mostrando paso a paso cómo llevan a cabo su misión estos emprendimientos.

Comunicar sobre cambio social no es fácil porque la manera de comunicar tiene que ir de la mano de la tarea que se realiza. Si tenemos un discurso de responsabilidad, debemos demostrar cómo somos responsables con lo que hacemos. La comunicación posibilita la articulación entre actores, genera lazos de confianza y credibilidad pero también es condición para mostrar una gestión de transparencia (ComunicarRSE, 2014). Fundamentalmente, la idea es quitarle a la comunicación una visión instrumental, como un listado de herramientas a utilizar, para concebirla como una “práctica social compleja productora de sentido” (Etkin, 2012). Eugenia Etkin apunta que interrogarse primero sobre los objetivos de la comunicación y no por las herramientas es fundamental ya que la gestión comunicativa agrega valor al proyecto institucional que propone (Etkin, 2012).

A veces no es sencillo delinear al público de antemano. Pero en el ámbito digital usaremos diversas técnicas y métricas para cualificar a esas personas. Cada vez más, los conoceremos en profundidad: cuáles son sus necesidades, cómo se informan, cuál es su nivel educativo, qué obstáculos enfrentan en el día a día, y cómo podemos ayudarlo. “La identificación de las audiencias es dinámica, va cambiando a medida que las estrategias de los actores sociales se desarrollan y van desplegando nuevos sentidos” (Bruno, 2006, p. 52)

7.12 Imágenes: identidad visual

La identidad de una organización se trata de las bases que la definen y muchas veces descubrirlas de forma estratégica requiere un ejercicio de introspección (Mut Camacho y Brea Franch, 2003). La identidad visual “es la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa que marca unas normas de uso para su aplicación correcta” (p. 3). Marca normas en el uso de la imagen que regulan y clasifican los elementos de identificación y por otro lado intervienen en los mismos para obtener la imagen que desean proyectar.

La identidad es un principio ordenador de la trama de sentido en la que circulan diversos mensajes compuestos por textos y/o imágenes (Enz, Franco y Spagnuolo, 2012). Los autores plantean útil recurrir al concepto de sistema:

“Un sistema de identidad visual es el conjunto de todos los signos visuales de una organización. Tiene como objetivo representar e identificar a la organización dentro de un contexto determinado y estandarizar y racionalizar el uso de símbolos utilizados para la comunicación institucional.” (p. 54)

Este sistema se compone de tres elementos básicos:

- 1) Símbolo identificador: Es la representación visual de la organización es decir el logo.
- 2) Color: La definición de una gama cromática que se repite en todas las piezas de comunicación acelera la identificación de la marca e introduce una carga emocional y estética. (p. 55) Es importante conocer los significados culturales detrás de cada color para prever cómo leerá ese color el destinatario
- 3) Tipografía: Es el conjunto de tipos de letras que utiliza la organización o empresa. Se usa para conferir unidad en las piezas de comunicación.

Como comunicadores tenemos la capacidad de analizar cómo es el tratamiento de la imagen. ¿Cómo muestran, por ejemplo, a los beneficiarios del emprendimiento?. En este sentido, Enz, et. al (2012) afirma: “en la elección de imágenes debe prevalecer la visión

de la OSC y sus valores, para que los dibujos, fotografías, ilustraciones, etc., estén alineados con el discurso institucional” (p. 58). Es importante indagar si tienen políticas de uso de la imagen. Si además utilizan imágenes de banco de imágenes, ¿son éstas libres de derechos o se cita al autor? ¿Se respetan los tamaños y resolución pertinentes a cada red social? ¿Cómo es la relación entre la cantidad de texto e imágenes? ¿Se realizan videos propios? ¿Cómo es la edición, qué tipografías y música usan, cuál es la duración?

En el caso de SVT este es un punto a trabajar. Las fotografías no tienen un tamaño y resolución adecuadas para los canales online. También hace falta unificar un criterio en cuanto al contenido de las fotos que vamos a mostrar. No es necesario publicar todas las que sacamos, debemos hacer una selección y sería importante hacer algún trabajo con las imágenes por ejemplo colocar el logo de la institución o colocar epígrafes. Con las fotografías de Cosiendo Puentes sería importante hacer un trabajo sobre los productos que confeccionan las madres para hacerlos más atractivos y utilizarlas como piezas en campañas de venta.

Con estos datos podremos sacar las primeras conclusiones que nos guiarán a los principales problemas de comunicación que deberá resolver el plan. El planteamiento de los problemas de comunicación debe ser lo más claro posible. Pueden darse varias situaciones. A veces puede ser que la organización no comunique bien cuál es su causa, no tenga una identidad visual clara y uniforme o el público percibe una imagen distorsionada que hace que la organización carezca de posicionamiento en su mente.

7.13 Manual de estilo para redes sociales

Otra de las tareas que puede realizar un comunicador para una organización o empresa es la de desarrollar un manual de estilo y prácticas recomendables para las redes sociales. Este manual funciona como una guía que trabaja por un lado el tipo de contenido y la forma de presentarlo y por otro lado las prácticas y políticas relativas a cada red social como medio, teniendo en cuenta la especificidad de cada una.

Los objetivos son:

- Dar acceso a todos los actores de la organización a las funciones para las cuales utilizamos cada red social
- Estandarizar usos y prácticas en cada canal y así ahorrar tiempo
- Homogeneizar una determinada imagen o identidad de la organización
- Establecer preferencias en la forma de presentar el contenido según el medio

Criterios lingüísticos generales

Las redes sociales comparten algunas características. Entre ellas, una es la brevedad del tiempo que disponemos para captar la atención del usuario. Por eso, cuando empezamos a trabajar en ellas, pronto nos damos cuenta de algunos criterios básicos que tenemos que seguir (Barrionuevo et al., 2014). Los siguientes puntos son los que trabajamos en el manual de estilo que redactamos dentro de ENI Di Tella:

- Redactar los mensajes de manera comprensible, utilizando la estructura gramatical básica de una oración: sujeto y predicado. Muchas veces se puede comenzar con una pregunta que atraiga la atención del lector.
- Dirigirse a los lectores en segunda persona
- Escribir mensajes cortos y concisos
- Acompañar el texto siempre con una imagen y/o con un video.
- Incluir hashtags (en las redes que los utilizan) que sirven para etiquetar el tema de conversación
- Incluir enlaces para derivar a los usuarios a una web, blog ó artículo.
- Incluir si es necesario una llamada a la acción para que el usuario vea un video, haga click en un enlace, etc.
- Transmitir una única idea por posteo
- Mantener un tono de comunicación simple, informal pero respetuoso
- No divulgar información confidencial
- Respetar los derechos de copyright de las imágenes
- Mantener una línea editorial en las imágenes: por ejemplo no mostrar a personas en situación de vulnerabilidad con el fin de generar conmoción, pero sí podemos mostrar un grupo realizando una acción transformadora .
- Responder a los comentarios y mensajes
- Delimitar un tiempo máximo de respuesta: se recomienda no más de 24 horas.
- No eliminar las críticas

- No emitir opiniones personales de parte del administrador de redes sociales
- Compartir información veraz y chequeada con fuentes oficiales
- En el caso de videos lo primeros cinco segundos son los más importantes, se recomienda subtítularlos porque muchos usuarios los ven en silencio al principio hasta que hacen click para abrirlos.

Aplicación en cada red social

Asimismo, es recomendable establecer las pautas de uso de cada una de las redes que utilizemos, para que todos los que formen parte del equipo de comunicación o alguna vez manejen estas redes, sepan qué hacer.

Pondré como ejemplo dos redes sociales basándome en el plan de capacitación en redes sociales para nuevos voluntarios en comunicación que realicé en el ENI Di Tella.

7.14 Ejemplo de aplicación en Facebook y Twitter

Facebook

¿Para qué lo usamos? Objetivos

Para difundir convocatorias propias y ajenas

Para mostrar lo que hacemos

Para contar noticias relevantes

Para compartir información sobre este tipo de negocios

¿Cuándo? Horarios y frecuencias

Lunes a jueves a las 22:30 y viernes a las 18 hs 1 vez por día. Domingos 20.00 hs

¿Qué tenemos que mejorar? Metas

Hay que variar el tipo de contenido: videos, imágenes, infografías, notas, material de investigación, notas de prensa, invitaciones, fotografías.

Hay que buscar más fuentes informativas especializadas

Hay que generar contenido

Hay que incrementar las métricas

Ejemplo de posteo:

"Hay que hacer un cambio radical en la economía. Estamos destruyendo la tierra, el modelo actual es insostenible, pero seguimos poniendo por delante los negocios y el beneficio económico".

El 23/5, junto con Vistage Argentina y Sistema B, recibimos a Joan Antoni Melé, reconocido experto en nuevas economías y promotor de la Banca Ética en Latinoamérica.

Mirá el video completo de la presentación en: <https://youtu.be/kvbgr0Hv6Pw>



Cita textual destacada. Luego se arroba a las personas mencionadas para generar más interacción.

Hay una llamada a la acción (mirar video) y un link.
Se acompaña con imágenes.



[j/?loc=pt_BR&href=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2Feniditella%2F&ls_ref=www_car](https://www.facebook.com/Feniditella)

Twitter

¿Para qué lo usamos? Objetivos

Para ayudar a compartir la información que nos interesa

Para difundir noticias

Para convocar a nuestros eventos

Para interactuar fácilmente con otros actores sociales

Para buscar información de diversas regiones

¿Cuándo? Horarios y Frecuencia

Lunes a viernes 10 hs 13 hs, 18 hs y 22.30 1 a 3 veces Sábados a las 15 y domingos a las 20 opcional

Durante un evento

¿Qué tenemos que mejorar? Metas

Buscar más cuentas para seguir

Monitorear las columnas de Tweetdeck cada vez que entramos para encontrar información relevante

Mejorar la organización de las campañas propias

Seguir incrementando la interacción

Ejemplo de tweet



La Redacción respeta la estructura gramatical. Incluye hashtag, link e imagen.

Asimismo, es importante diseñar un esquema con la forma en que se debe realizar una entrada, post, o tweet.



Facebook:

Redactar el texto respetando la estructura gramatical de una oración

Intentar que el texto sea lo más breve posible (entre 3 y 5 líneas)

Subir siempre una imagen

Adjuntar una url

Responder los comentarios

Publicar con frecuencia: Entre 1 y 3 veces por día

Incluir hashtags



Twitter:

Respetar reglas gramaticales y ortográficas aunque el espacio sea breve

Dejar libre caracteres para los hashtags

Mencionar otras cuentas: Twitter es una red para conectar

Adjuntar imagen o video

Responder mensajes directos

Monitorear los retweets y menciones para agradecer y saber qué opinión se tiene de la organización

Sumarnos a los hashtags que ya estén en circulación si es que los hay

Seguir a medios especializados en nuestra temática y otros emprendimientos o instituciones similares

Sumarnos a las conversaciones si tenemos algo para aportar

7.15 Recursos y presupuesto

En el presupuesto se detallan los gastos necesarios para llegar a los fines propuestos. Pensando en un plan de comunicación digital es esta sección contaremos por un lado con recursos humanos, es decir, se necesita una o varias personas para llevar a cabo las acciones de comunicación, diseño de imágenes y video, etc. Además necesitamos herramientas digitales como publicidad de pago en redes sociales, herramientas de medición, banco de imágenes, e-mail marketing, gestores de contenido, hosting y dominio web, etc. Muchas de ellas con versiones gratuitas más limitadas y versiones de pago. Tanto en el ENI como en SVT se trabaja con herramientas gratuitas por una cuestión de recursos limitados. Esta suele ser una gran dificultad de las organizaciones. Por un lado en el área de comunicación se desempeñan voluntarios que tardan en capacitarse y luego rotan. Por otro lado, creo que hay un desconocimiento de herramientas y procesos de marketing que pueden ser utilizados como inversión para obtener resultados pero hace falta capacitación para saber cómo hacer una inversión correcta. Debemos tener en cuenta que tanto en organizaciones como en emprendimientos sociales trabajan personas que además realizan otras actividades, que tienen poco tiempo, que cargan con muchas tareas a la vez y que muchas veces no están capacitados en áreas específicas.

7.16 Estrategia de contenidos: ¿Cómo medirla?

En internet todo se puede medir pero eso no quiere decir que tengamos que estar al tanto de todas las mediciones. Para medir debemos volver una vez más a los objetivos. Dentro de las redes sociales, cada indicador se utiliza para medir un objetivo distinto (Nuñez, 2013).

El aumento del tamaño de la comunidad se mide en redes sociales con la cantidad de **nuevos seguidores**. La cantidad es importante. Si entramos a páginas de fans que tienen poco seguidores, asumimos que no hay nada valioso allí para dar un like. Así, tendremos un panorama claro del crecimiento de nuestra comunidad. En ENI teníamos como objetivo conseguir 50 nuevos seguidores por mes de forma orgánica. Este objetivo se establece en base a métricas anteriores.

El nivel de engagement o grado de interacción con los contenidos se mide con las reacciones en Facebook, o favoritos en otras redes como Twitter o Instagram. También nos interesa leer los comentarios para saber qué opina la gente y ver el número de clicks que hizo sobre alguna parte del contenido, ver por ejemplo si hacen click en la foto o en el link. Por ejemplo, de estas interacciones revelamos los contenidos que más interés generan y los apuntamos para crear contenidos similares.

El nivel de viralización de un contenido se mide con el número de **share (compartidos)** retweets, repost o si se publica un contenido nuestro en otras cuentas. Para esto se puede relevar en forma mensual cuál es la publicación que mejor funcionó.

Las conversiones, es decir las acciones que realiza un usuario a nuestro pedido, se puede observar con el número de descargas, de registro en un formulario, de compra. En el caso de utilizar Facebook Ads, es conveniente configurar el píxel de conversión en la cuenta publicitaria y en el destino de la conversión, por ejemplo la página de gracias en una página de venta para medir los resultados de los anuncios de pago. En el caso de ENI esta medición quedó pendiente, solo se hacía de forma manual e individual la pregunta de cómo se enteraron de los cursos los alumnos.

En el caso de la web la mejor y más completa herramienta será Google Analytics. Aquí nos interesa saber la evolución de la cantidad de **visitas** a la pagina ya que nos dará una pauta de si la atracción de audiencia está funcionando correctamente. Otro indicador es el **porcentaje de rebote** de la web y el tiempo que pasa el usuario en la página, ya que nos muestra si el contenido es de interés y si encontró lo que buscaba cuando entró. Asimismo, podremos ver de dónde llegan esas visitas, por ejemplo si vienen de las redes sociales o si nos buscan en google, y un pantallazo demográfico básico, cuántos son hombres, cuántos son mujeres y las zonas geográficas.

En nuestra lista de suscriptores tendremos que medir la evolución del tamaño de la misma y la tasa de apertura de los emails. Podemos también chequear si estamos cerca del promedio de apertura para nuestro rubro. Además, sabremos cuántos y dónde hacen clicks los lectores. Si trabajamos con herramientas de pago, podremos segmentar esta lista según la interacción que hayan hecho dentro del correo. Aunque también existen maneras manuales de hacerlo, por ejemplo enviando encuestas a los suscriptores para que nos cuenten quiénes son y qué necesitan de nosotros y así podremos segmentar por nosotros mismos. Cuanto mayor sea la información que obtengamos más efectiva será la segmentación. En SVT se realiza el seguimiento de métricas de apertura y rebote de mails pero queda como tarea a futuro realizar una mejor segmentación de los suscriptores y sobre todo adaptar el contenido a esta segmentación

8. Conclusiones

La incorporación de tecnologías de la información y la comunicación ha transformado las posibilidades de trabajar en todos los sectores económicos y sociales. La idea de este trabajo fue mostrar cómo el llamado tercer sector y la economía social tienen oportunidades de evolucionar tomando nuevas herramientas de comunicación y pensando posibles caminos para generar más impacto. Asimismo, se ha intentado mostrar que no se trata de aprender a usar técnicamente una herramienta sino de capacitarse en pensar de forma estratégica dentro del espacio que conforman las TICs.

Esos emprendimientos trabajan para recuperar derechos de un grupo social, producir ciudadanía y crear una oportunidad de empleo que ayuda al desarrollo de una comunidad. Nuevas formas de emprender implican nuevos mensajes para comunicar y las TICs nos obligan a pensar nuevas formas de hacerlo. Estos emprendimientos forman parte de una nueva economía colaborativa e inclusiva, posibilitada por plataformas digitales, en la cual el conocimiento y la información se socializa con más facilidad y rapidez. Por esto, se trata de espacios donde se comparte y se recibe información valiosa. Conformar redes de personas y organizaciones puede generar un capital fundamental para el desarrollo de las mismas.

A continuación repasaremos algunos aspectos que considero importantes para fortalecer la comunicación y la imagen que quieren proyectar los emprendimientos sociales

1) El desafío de comunicar el valor de lo que hacen

El valor agregado de estos emprendimientos puede resultar una oportunidad para posicionarse en el mercado y marcar una diferencia. Pero si comunicamos valor social es importante que mantengamos una gestión ética y transparente a lo largo de todo el diseño del negocio para lograr una comunicación más coherente. Si no tenemos una gestión transparente el poder de estas tecnologías dejarán al descubierto las fallas que fácilmente se noten o viralicen.

Asimismo, una campaña de comunicación que transmita el valor agregado permite que los productos o servicios aumenten su precio si logramos llegar a una audiencia que esté dispuesta a pagar más por percibir este valor como de suma importancia, aunque para

eso debemos primero encontrar delimitar a esa audiencia, saber donde pasa su tiempo, por qué medios se informa y conocer cuáles son sus necesidades.

El denominado tercer sector está sufriendo cambios. La necesidad de crecer y de impactar a más población requiere muchas veces de encontrar formas de financiación que se traducen en la creación de emprendimientos. La protección del medio ambiente, el desarrollo económico, la creación de fuentes de trabajo y la inclusión social surgen como propósitos de estos negocios. En varios casos, como el ejemplo que describí en SVT son asociaciones civiles o fundaciones que tienen la necesidad de evolucionar hacia otras formas de generar recursos para autosostenerse y para brindar herramientas concretas a los beneficiarios de sus programas. Estas formas de emprender no son muy conocidas aún en nuestro país, salvo quizá en casos de cooperativas de trabajo. Por eso, estos proyectos deben trabajar en la formación de una comunidad y en la educación de sus miembros.

De igual forma, se ha recomendado en este trabajo pensar a la comunicación como problema. Esto significa concebirla como una conversación en la que muchos participantes crean sentido e interpretan mensajes, no un proceso unilateral, limpio y sin obstáculos. Por lo tanto, pensaremos cada objetivo como desafío.

En este sentido un plan de comunicación es de vital importancia para pensar cada acción alineada con los objetivos, ahorrar tiempo estandarizando procedimientos y planteando una visión de largo plazo. Asimismo, en el plan podemos normativizar buenas prácticas en cada medio de comunicación y nos sirve para determinar con quienes y con qué fines vamos a crear alianzas con otros emprendimientos, instituciones y organismos estatales.

2) Canales de comunicación

En cuanto a los canales de comunicación hemos visto que las redes sociales son los primeros medios que se eligen por ser gratuitos y de alcance global. Además, son los espacios en donde están los clientes o consumidores profundamente segmentados por estas tecnologías con el objetivo de venderles publicidad. Este contexto podría ser aprovechado por diversos emprendimientos para idear una audiencia y saber dónde ir a buscarla. Los datos que nos brindan estas tecnologías son muy precisos pero es necesario capacitarse para comprender la analítica digital.

De igual forma, los usuarios utilizan estos medios para dar su opinión sobre sus consumos y es allí a donde van otros usuarios a ver la opinión de los demás. Por lo tanto, deberíamos gestionar una reputación online que terminará siendo la mejor herramienta de marketing.

Asimismo, me parece importante resaltar que estas tecnologías, en tanto canales, podrían ser aprovechadas para formar redes emprendedoras en torno a temas y necesidades específicos. Un buen espacio para esto actualmente son los grupos de facebook en donde se comparten muchos recursos, se forman grupos de trabajo, se arman eventos y se socializa información valiosa.

3) La relación del emprendimiento con su cliente/destinatario

El cliente debe estar en el centro de su propuesta de valor. No podemos usar las redes sólo para emitir información continua, tenemos que intentar generar una conversación, responder comentarios, atender a las consultas. Dentro de la comunidad que deberíamos conformar se encuentra el cliente, el cual si ha sido educado en la problemática que resuelve el emprendimiento puede ayudar a co-crear soluciones junto con los emprendedores

Por otro lado, la misión de estos emprendimientos es cambiar una realidad, lo que hacen lo hacen para resolver el problema de alguien que lo necesita y nunca debe alejar su foco de esas personas. La búsqueda permanente de impacto social debe estar por encima de todos sus objetivos. Por eso, resulta importante que la comunidad impactada esté al tanto de los objetivos que se persiguen y que sepan cómo cada acción responde a cada meta. A medida que va creciendo el emprendimiento, estos actores sociales deberían involucrarse en todas las áreas del proyecto.

Asimismo, se ha comentado sobre la importancia de no tratar a la audiencia solo en base a datos socio demográficos. El marketing actual piensa al cliente como una persona con múltiples intereses, consumos, estilos de vida, inquietudes, preocupaciones y en búsqueda de una transformación. Hay algo que quiere cambiar y nosotros le ofrecemos una solución. No intervenimos agresivamente sino que lo atraemos con contenidos que ya está buscando. En este sentido, hay muchas personas que tienen interés por un comercio más justo, por conocer el origen de los productos, por comprar con el propósito de ayudar y ese es un aspecto que podemos aprovechar.

4) La importancia de formar una red de aliados y colaboradores

En este punto nos referimos a la posibilidad de co-creación entre los emprendimientos pero también de una articulación con las empresas privadas y el Estado. Para poder generar un cambio social es necesario dejar de ver al tercer sector sólo desde la caridad y el voluntarismo. El Estado tiene la capacidad de promover a gran escala proyectos que nacen del conocimiento territorial de organizaciones sociales, y así alcanzar mayor impacto positivo. Además, debe legislar para mejorar las posibilidades de los emprendedores basándose en lo que realmente necesitan para crecer y para que éstos a su vez creen oportunidades de trabajo.

Por otro lado, la articulación con empresas privadas tiene dos aristas. Por un lado, hoy en día existen empresas privadas que realizan, por ejemplo, negocios inclusivos dentro de la empresa o que tienen políticas de responsabilidad social como tomar de proveedores a emprendimientos sociales. Por otro lado, estos emprendimientos podrían aprender de empresas o pymes herramientas de negocio como formas de sustentabilidad económica, canales de comercialización y marketing.

5) La limitación en recursos

Como dijimos, estas organizaciones trabajan con pocas personas que realizan muchas tareas. Muchas veces aún dependen de subsidios o donaciones para seguir funcionando y la comunicación siempre es dejada para más adelante. Creo importante señalar que la persona que cumpla la tarea de comunicar dentro de la organización debe capacitarse continuamente y esto requiere una inversión. En la entrevista, la Presidenta de SVT, nos dice:

“No estamos explotando como corresponde las redes sociales en las que tenemos usuarios (Facebook y LinkedIn) y hay otras en las que ni siquiera tenemos presencia (Instagram y Twitter). Contamos con una web caduca y poco atractiva. No hay una planificación sobre la presencia en otros medios: radio, Tv y diarios. Estas son algunas de las deficiencias que entiendo que podrían mejorarse si contáramos con un Community Manager o al menos alguna persona que pueda mejorar alguna de estas debilidades”

Hay que tener en cuenta que porque las redes sociales sean gratuitas no quiere decir que nos tengamos que abrir un perfil en todas si es que no vamos a tener allí presencia, si no tendremos un plan de comunicación o si allí no está nuestra audiencia. Lo mismo sucede con la web. Si la tenemos desactualizada es casi lo mismo que no tenerla, y además hacerla gratis puede traer complicaciones a futuro. Estas herramientas necesitan inversión. Pero aún más se debe invertir en capacitación - de tiempo, de dinero o de ambas- de las personas que llevan adelante de la comunicación. Cuando empezamos a ver nuestra tarea como un emprendimiento o negocio comenzamos a ver a la comunicación como una parte de la inversión que nos rendirá sus frutos.

6) La importancia de medir las acciones de comunicación

Finalmente, hacer auditorías de nuestra propia comunicación es una tarea necesaria. Porque además de servirnos para saber qué tan lejos o cerca estamos de los objetivos, la comunicación digital reticular es veloz y cambiante. Las estrategias que sirven hoy pueden dejar de funcionar en semanas y si no lo notamos rápidamente perderemos el rumbo. Esto implica pasar tiempo usando herramientas digitales y si estamos empezando hacer prueba y error para ir detectando qué funciona mejor.

A la vez, debemos medir qué resultados generan estas acciones. Aquí volvemos a los objetivos y metas. Si establecemos objetivos cuantificables y diseñamos un plan de comunicación para alcanzarlos será más fácil ir a buscar los indicadores necesarios para medir para qué nos sirvió hacer cada cosa. No es lo mismo buscar visibilidad que sensibilización, cada objetivo tendrá su propia forma de medirse en el espacio de las TICs. Y en materia de redes sociales no todo es relevar datos cuantitativos, también es importante mantener una escucha activa para darle un sentido a lo que los usuarios nos dicen.

Unos de los grandes desafíos que tienen estos emprendimientos en mi opinión, es empezar a analizar las llamadas conversiones. Sería interesante que si tenemos ingresos económicos, midamos de dónde proviene cada venta y cuánto se ha invertido en publicidad para conocer el retorno de la inversión en herramientas digitales. Para esto es necesario diseñar aunque sea de forma sencilla el embudo o camino que va a seguir el posible cliente para realizar un contacto o una compra. Otras veces, esta metodología se sigue para que el usuario realice otras acciones útiles como rellenar un formulario o

efectuar o una donación. En este caso el problema es asignar un valor económico a estas acciones más intangibles.

Además, sería importante trabajar las características del informe en donde se vuelcan estos datos. El comunicador aquí encuentra una forma de validar toda su tarea, a través de presentar cómo ha contribuido al crecimiento cada acción de comunicación. Existen diversas plantillas para hacer este trabajo pero conviene adaptarlas a la necesidad de cada organización, para elegir qué indicadores mediremos y de qué nos habla cada uno.

Para finalizar, este manual pretende ser un pequeño aporte para que profesionales de la comunicación que comienzan a trabajar con TICs observen que las mayores dificultades no son técnicas. Sino que el mayor desafío está en pensar de forma estratégica un plan de comunicación especializado en estos nuevos medios y a la vez diseñar nuevos mensajes para nuevas formas de emprender.

BIBLIOGRAFÍA

Abramovich, A. L. (2008) Emprendimientos productivos de la economía social en Argentina: funcionamiento y potencialidades. En CIMADAMORE, A. (comp) La economía política de la pobreza. Buenos Aires, Argentina: CLACSO. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/clacso/crop/cimada/Abramov.pdf>

Abramovich, A. L. et al. (2003) Empresas sociales y economías social: aproximación a sus rasgos fundamentales. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/48389521/ABRAMOVICH-EMPRESAS-SOCIALES>

Angelelli, P. J. y Llisterri, J.J (2003). El BID y la promoción de la empresarialidad: lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/handle/11319/5033>

Arroyo, D. (2009) Políticas sociales. Ideas para un debate necesario. Buenos Aires, La Crujía.

Barrionuevo, L. et al. (2014) Manual de buenas prácticas en redes sociales. Recuperado de: http://www.rebiun.org/documentos/Documents/IIPE_2020_LINEA3/IIPE_Linea3_Manual_Buenaspracticass_redes_sociales_2014.pdf

Baumann, P. Usos sociales de TICs: Gobiernos locales y Participación Ciudadana. En S. FINQUELIEVICH (Ed.) ¡Ciudadanos, a la Red!. Buenos Aires, Argentina: Ediciones La Crujía.

Bruno, D. (2006) Elaborando proyectos de comunicación para el desarrollo. Buenos Aires, Argentina: Edupas

Camacho, K. (2005) La brecha digital. Recuperado de <https://vecam.org/archives/article550.html?lang=es>

Castells, M. (2009) Comunicación y Poder. Madrid, España: Alianza Editorial S.A.

ComunicaRSE (2014) Qué puede y debe hacer la comunicación por la sustentabilidad. Ideas para el debate y recomendaciones para la toma de decisiones. Recuperado de: http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/1417632245_que_puede_y_debe_hacer_la_comunicacion_por_la_sustentabilidad.pdf

Cravacuore, D., Ilari R. y Villar, A. (2004) La articulación en la gestión municipal. Bernal, Argentina. UNQ.

De Cerro, J. (6/1/2016) Enamórate del problema, no de la idea. [Blog post] Entrepreneur Network. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/269444>

Dolabela, F. (2005) Taller del emprendedor. Una metodología de enseñanza que ayuda a transformar el conocimiento en riqueza para el desarrollo económico y social de las regiones. Rosario, Argentina. Ed. Homo Sapiens.

Echeverria, J. (julio-agosto 2008) El manual de Oslo y la innovación social. Arbor Ciencia, Pensamiento y Cultura. Recuperado de: <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/210/211>

ENI Di Tella (2012) Working Paper Estudio comparado de definiciones. Recuperado de: www.utdt.edu/eni

ENI Di Tella (2013) Primer relevamiento de actores de los negocios inclusivos en la Argentina. Recuperado de: www.utdt.edu/eni

Enz, A. Franco, V. Y Spagnuolo V. (2012) Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa. 1a ed. 1a reimp. - Capital Federal, Argentina: Asociación Civil Comunia

Estudio Beccar Varela (2016) Guía para emprendimientos sociales en Argentina: ¿Qué figura jurídica elegir para crear emprendimientos de impacto social?. Recuperado de: http://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=21408

Etkin, M. E. (2012) Comunicación para organizaciones sociales: de la planificación a la acción. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Finkelievich, S. (2000). Redes electrónicas, cables sociales. En S. FINQUELIEVICH (Ed) ¡Ciudadanos a la Red! Los vínculos sociales en el ciberespacio. Buenos Aires, Argentina: Ediciones La Crujía.

Finkelievich, S. et al. (2014) Innovación abierta en la sociedad del conocimiento: redes transnacionales y comunidades locales. Buenos Aires, Argentina: Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA

Formichella, M.M. (2004) Gestión del emprendimiento y la innovación. Monografía realizada en el marco de la Beca de Iniciación del INTA: Director de Beca: Ing. José Ignacio Massigoge. Tres Arroyos, Argentina: INTA

Frances, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Naucalpan de Juárez, México: Ed. Pearson Educación de México.

Grameen Bank (2017) Founder: Grameen Bank. Recuperado de: <http://www.grameen.com/founder-2/>

Herrera Echeverri, H. (2009). Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura. Revista Innovar. Vol. 19, No. 33.

Kauchakje, S. Penna, M., Frey, K. y Duarte F. (2006) Redes socio-técnicas y participación ciudadana: propuestas conceptuales y analíticas para el uso de las TICs. REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales, volumen (3). Recuperado de http://revista-redes.rediris.es/html-vol11/Vol11_3.htm

Kotler, P. y Keller, K. (2012) Dirección de marketing. México: Pearson Educación

Lacayo Mendoza, A. (9/10/2014) ¿Cómo funciona el algoritmo de Facebook? [Blog post] El universal. Recuperado de: <http://www.eluniversal.com.co/blogs/marketing-digital/como-funciona-el-algoritmo-de-facebook>

Molero Hermosilla, J. A. (2005) Plan de comunicación concepto, diseño e implementación. Recuperado de http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf

Mut Camacho, M. y Brea Franch, E. () De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario. Recuperado de: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79609/forum_2003_39.pdf

Núñez, V. (4/11/2013). Guía con estrategias, acciones y métricas según objetivos de redes sociales [blog post]. Vilmanunez.com. Recuperado de: <https://vilmanunez.com/guia-con-estrategias-acciones-y-metricas-segun-objetivos-de-redes-sociales/>

OCDE (2012) La estrategia de innovación de la Oede. Recuperado de: http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/estrategia_innovacion_ocde.pdf

Ulla, L. y Giomi, C. (2007) Guía para la elaboración de proyectos sociales. Córdoba, Argentina: Ed. De la Fundación Instituto para la Cultura, Innovación y Desarrollo.

Vizer, E. (2006). La trama invisible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad. Buenos Aires, Argentina: La Crujia.

Yunus, M. (30-4-2006) El banco de los pobres. [Blog post] Letras libres. Recuperado de <http://www.letraslibres.com/mexico-espana/el-banco-los-pobres>

Otras fuentes consultadas:

ENi Di Tella y Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, (2017) Manual emprender con impacto. Recuperado de

http://www.utdt.edu/ver_novedad.php?id_novedad=2773&id_item_menu=13783

Seres versus Teneres (2015) Nuestra historia. Marzo Paz, Argentina: Seres Versus Teneres. Recuperado de: <http://seresvsteneres.wixsite.com/seresvsteneres/nuestra-historia>

Anexo

Entrevista a Yuliana Álvarez Giraldo, ex coordinadora de Comunicación y Comunidad del Espacio de Negocios Inclusivos Universidad Di Tella

Dentro del nuevo paradigma de lo que se conoce como emprender con impacto en el marco de economías colaborativas e inclusivas:

- **¿Cómo funciona el ecosistema emprendedor en este tipo de emprendimientos por lo que pudiste conocer en Argentina? ¿Se está formando una red emprendedora de estos emprendimientos?**

Lo más común es que los emprendimientos sociales generen impacto social a través de dos mecanismos, ya sea integrando a personas en situación de vulnerabilidad, como empleados, asociados o proveedores; o diseñando productos y/o servicios para estas personas. Se da más el primer modelo que el segundo. Personas en situación de vulnerabilidad incluye a diversos grupos: mujeres, personas con bajos ingresos económicos, personas con discapacidad, de la tercera edad, Lgbti, minorías étnicas, expresidarios, inmigrantes, etc.

Más que un red emprendedora, diría que se estaban empezando a generar servicios de formación y concursos para incentivar el trabajo de estos emprendimientos con formación y financiamiento, así como espacios de difusión para conocer y debatir sobre estas nociones de empresa.

- **¿Qué lugar ocupa la creación de una comunidad en estos emprendimientos ?**

Creo que todavía no ocupa el lugar que debería, esto sucede por la naturaleza de los emprendimientos, son liderados por pocas personas que deben asumir varias áreas a la vez, y el tiempo y los recursos no alcanzan para dedicarlos a la creación de comunidad o al tema de comunicaciones. Por ejemplo, atendiendo a esta necesidad surgió una alternativa como Wingu, que pone las TICs al servicio de organizaciones sociales.

- **¿Cómo les ayudan las redes sociales y canales online a comunicar el valor de lo que hacen?**

En el contexto actual, la era de la información, en el que internet es una ventana al mundo, cualquiera tiene la oportunidad a través de las redes sociales y un blog de darse a conocer a un costo muy bajo, pero además es el acceso a conocer a su comunidad, con qué contenidos empatizan, a qué horas es más probable que lean estos contenidos, de interactuar con esa comunidad.

- **¿Por qué es importante que estos emprendimientos compartan (socialicen) el conocimiento y la información?**

Asimismo los emprendimientos tienen la posibilidad de sensibilizar a la comunidad frente a alguna problemática social, de mostrar cómo desde la empresa se está resolviendo, de enseñar a la comunidad cómo puede vincularse a su iniciativa o de mantener al tanto a las personas que ya son sensibles al tema.

- **¿Por qué te parece importante que estos emprendimientos desarrollen y sigan un plan de comunicación?**

Un plan de comunicación responde a los objetivos de una iniciativa, el plan de comunicación permite pensar acciones que estén alineadas a los objetivos, permite organizarse, estandarizar procesos, reformular si es necesario, y por ende, permite lograr mayor efectividad en el impacto del mensaje. La idea es también evita que las acciones sean improvisadas y lograr una visión a largo plazo, donde las acciones pueden ser medibles y cuantificables.

- **¿Cuáles consideras que son los mayores desafíos que tienen a la hora de comunicar lo que hacen?**

yo creo que el más grande desafío que tienen las organizaciones para comunicar lo que hacen, antes que el mensaje, es comprender la importancia de la creación de comunidad y en este sentido sí es necesaria la formación puntual o en temas básicos como crear un plan de comunicación y una estrategia digital. Creo que las organizaciones en el fondo saben qué quieren comunicar, empaparse de estas herramientas les ayudaría un montón en el cómo hacerlo y a consolidar el mensaje para que sea más efectivo.

Entrevista a Fiorella Costantino, Presidenta de la Asociación Civil Seres Versus Teneres

- **¿Cómo funciona el microemprendimiento Cosiendo Puentes? ¿Cómo se benefician las madres participantes?**

Las madres son quienes traccionan el mismo (haciendo las compras de los insumos, cociendo y vendiendo los productos generados. Desde la asociación brindamos soporte en el proceso de compras, en la administración, en la difusión de sus productos y en el transcurso de estos 6 meses de trabajo (Julio a Diciembre 2017) hemos solicitado dos subsidios al Municipio de Marcos Paz para fortalecer el microemprendimiento a través de la compra de mercadería. Del proceso de rendición también se hace cargo la asociación. Por otro lado, la asociación también se está haciendo cargo del pago de un curso de costura para que las madres que saben coser mejoren en este oficio y para quienes no saben, aprendan a hacerlo. Las ganancias de estos primeros 6 meses se han utilizado para la compra de más mercadería. La intención es comenzar a distribuir las mismas entre las madres y otra parte seguir utilizándose para la compra de insumos.

- **¿Qué problemáticas detectaron entre las destinatarias del Programa para crear este microemprendimiento?**

El microemprendimiento parte de una necesidad identificada en varias de las madres de las familias que integran el Programa SER Familia de la asociación. Se identificó en varias de ellas la falta de trabajo o bien una precarización del mismo. En respuesta a esta problemática, hace un año y medio se comenzó a trabajar en el desarrollo de un microemprendimiento que aborda una actividad en la que pueden participar las madres y para la cual cuentan con capacidad o al menos con el potencial. En las madres se evidencia una falta de conocimiento y de experiencia no sólo en lo concerniente al oficio en sí mismo (costura) sino también en lo que respecta al manejo de un negocio, al desarrollo de los vínculos dentro de un proyecto y al desarrollo de su propia vida personal y su relación con un trabajo (organización de los tiempos, espacios, responsabilidades, etc)

- **¿Tienen definidos objetivo general y objetivos específicos para este proyecto?**

Aún no hay definidos objetivos particulares para el proyecto "Cosiendo Puentes". Sin embargo sí hay objetivos establecidos para el programa SER Familia. Los mismos son:

OBJETIVO GENERAL

Contribuir al desarrollo económico y emocional de familias en situación de vulnerabilidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Nº 1: Mejorar las condiciones habitacionales, de alimentación y vestimenta de las familias seleccionadas.

Nº 2: Promover la inclusión en el mercado laboral a través de la vinculación con fuentes de trabajo específicas o bien con dependencias del estado u organizaciones de la sociedad civil (otras ONGs) que favorezcan su formación con el fin de mejorar sus condiciones de empleabilidad o de generación de nuevas fuentes de ingreso

Nº 3: Fomentar, especialmente en las mujeres y niños, estilos de vida saludables y trabajar con las familias en el control, acompañamiento y seguimiento de la organización familiar, en los aspectos de escolaridad y problemáticas familiares diversas.

Nº 4: Promover la participación ciudadana, responsable y comprometida con su comunidad, impulsando la solidaridad como valor y estimulando un sentimiento de pertenencia con la Asociación.

El microemprendimiento estaría impactando directamente sobre el objetivo Nº 2.

• ¿Cómo se involucraron las mamás del Programa SER Familia en la formulación de dichos objetivos?

Las madres conocen estos objetivos debido a que mensualmente se reúnen con miembros del equipo de la asociación para revisar las distintas actividades que se llevan a cabo en torno a cada uno de ellos. De todos modos, aún hay mucho desconocimiento de su parte sobre lo que implica la gestión de este programa y cómo cada acción impacta en un objetivo determinado.

• ¿Qué herramientas utilizan para comunicar lo que están haciendo en Cosiendo Puentes?

Se publican novedades sobre el microemprendimiento en la Fan Page de Facebook de la asociación y luego se replica en el usuario personal de Facebook que tiene la asociación, en un grupo de Facebook creado por la asociación y en otros grupos locales como ser Clasificados o grupos de vecinos de la localidad donde se desarrolla el proyecto (Marcos Paz). También las publicaciones que se realizan en la Fan Page se replican en la cuenta que la asociación tiene en LinkedIn. Asimismo a los socios y voluntarios de Seres Vs

Teneres se les envía un newsletter mensual con novedades y en él también se incluyen noticias o avances sobre el microemprendimiento.

- **¿Qué tipo de contenidos comunican? Por ejemplo ¿cuentan historias de cada mamá/familia? ¿Publican fotos de los productos? ¿Anuncian fechas de ferias? ¿Videos?**

En general se publican fotos de momentos en los que se visualizan a las mamás trabajando o bien en las ferias vendiendo y también fotos de las reuniones de revisión que mantienen con miembros del equipo de la asociación y de las clases de costura que están tomando. Aún no se ha avanzado en el desarrollo de contenidos sobre sus historias o videos.

- **¿Tienen pensada o conocen a qué audiencia se dirigen a la hora de comunicar el microemprendimiento?**

No hay un análisis de la audiencia.

- **¿Tienen establecidos objetivos de comunicación en particular más allá de los objetivos del proyecto en sí?**

No hay objetivos definidos de comunicación

- **¿Tienen articulación con otros actores sociales que los ayudan con este proyecto o lo están planificando a futuro? Por ejemplo, municipio, otras asociaciones, colegios, etc.**

Se ha articulado con el municipio para gestionar su autorización para que las madres cuenten con un puesto en la feria de microemprendedores de Marcos Paz y también para la solicitud de dos subsidios que se han destinado a la compra de mercadería. Aún no hemos tomado contacto con otros actores sociales.

- **Si tuvieran más recursos/personal/tiempo qué te gustaría mejorar en lo que respecta al manejo de la comunicación dentro de SVT**

Considero que tenemos un desarrollo muy incipiente en lo que a comunicación se refiere: No estamos explotando como corresponde las redes sociales en las que tenemos

usuarios (Facebook y LinkedIn) y hay otras en las que ni siquiera tenemos presencia (Instagram y Twitter). Contamos con una web caduca y poco atractiva. No hay una planificación sobre la presencia en otros medios: radio, Tv y diarios. Estas son algunas de las deficiencias que entiendo que podrían mejorarse si contáramos con un Community Manager o al menos alguna persona que pueda mejorar alguna de estas debilidades.