



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

Título del documento: Un todo nuevo singular : comunicación estratégica en las empresas sociales latinoamericanas

Autores (en el caso de tesis y directores):

Julieta Bossi

María José Greloni

Daniel Franco, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2015

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



Un todo nuevo singular: Comunicación estratégica en las empresas sociales latinoamericanas.

**Tesina de investigación
Ciencias de la Comunicación
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de Buenos Aires**



**Alumnas:
Julieta Bossi
María José Greloni**

Tutor: Daniel Franco

Índice

1-Introducción	04
1.1- ¿Por qué investigar sobre la comunicación en empresas sociales?.....	04
1.2- ¿Cuál fue nuestra motivación personal?	05
1.3- Desde la comprensión de la relevancia hacia la generación de una propuesta.....	06
1.4- Objeto de estudio, hipótesis, metodología y objetivos.....	08
1.4.1- Objetivos	09
1.4.2- Características de la investigación.....	09
1.4.3- Metodología de trabajo.....	16
1.4.4- Metodología de investigación.....	17
1.5- Estado del arte.....	21
2- Enfoque Conceptual.....	28
2.1 - Contexto de surgimiento de las empresas sociales.....	28
2.1.1- Sociedad del conocimiento, dónde lo que priman son las ideas.....	36
2.1.2- La sociedad en red.....	38
2.1.3- ¿Qué cambios presenta la nueva economía?.....	42
2.1.4- Desafíos propios del contexto.....	44
2.2- Empresas sociales.....	46
2.2.1- Empresas sociales: ¿En qué consisten?	46
2.2.2- El problema de su definición: perspectiva norteamericana vs. europea.....	52
2.2.3- ¿Cómo entendemos a la empresa social en esta investigación?.....	57
2.2.4- Características del emprendedor social, la persona detrás de la empresa...62	
2.2.5- No se trata sólo de niños adinerados que quieren cambiar el mundo.....	66
2.2.6- Su especificidad. ¿Por qué necesitan una herramienta de comunicación especial?	69
2.3- Innovación Social.....	71
2.4- Comunicación.....	75
2.4.1- Comunicación comunitaria.....	75
2.4.2- Comunicación para el desarrollo.....	77
2.4.3- Comunicación para el cambio social.....	80

2.4.4- Comunicación publicitaria.....	81
2.4.4.1- La imagen corporativa.....	83
2.4.4.2- Del marketing tradicional a las marcas sustentables.....	84
3- Desde la investigación y el análisis, hacia la propuesta.....	87
3.1- Análisis de las entrevistas.....	87
3.1.1- Análisis de las entrevistas a empresas sociales.....	92
3.1.2- Análisis de las entrevistas a entidades de fortalecimiento de empresas sociales	93
3.2- Propuesta: Cómo comunicar en empresas sociales.....	95
3.2.1- Primero, comprender su importancia.....	96
3.2.2- Comunicación como intercambio, constructora de sentidos.....	98
3.2.3- Construcción en equipo, producción en colaboración.....	100
3.2.4- Todo comunica.....	101
3.2.5- El interlocutor, la estrella	103
3.2.6- Inmersos en un contexto, político, social y cultural.....	107
3.2.7- Empresas sociales, agentes de cambio.....	108
3.2.8- Vender un producto/servicio desde su historia, storytelling.....	110
3.2.9- Un todo nuevo singular, encontrando el equilibrio.....	113
4- Conclusiones y kit de herramientas.....	115
4.1-Conclusiones.....	115
4.2- Kit de criterios y herramientas de comunicación para Empresas Sociales.....	118
5- Bibliografía.....	147
6- Anexo	153
6.1-Cuestionarios utilizados en las entrevistas	148
6.2-Matriz de análisis utilizada	159
6.3-Análisis de las entrevistas	148
6.3.1- Análisis de entrevistas a empresas sociales.....	161
6.3.2- Análisis de entrevistas a entidades de fortalecimiento.....	190
6.3.3- Entrevistas realizadas.....	215

1- Introducción

1.1- ¿Por qué investigar sobre la comunicación en empresas sociales?

La presente investigación surge al detectar la aparición, expansión y crecimiento¹ de las empresas sociales en América Latina. Este modelo de organización consiste en empresas con fines de lucro que nacen con el objetivo de resolver problemas sociales. Son entendidas como un híbrido ya que retoman aspectos de las empresas tradicionales y de las organizaciones sociales, pero conforman un todo nuevo singular que se desarrolla resolviendo problemáticas sociales de manera sostenible. Este nuevo modelo se ha propagado en los últimos años en la región, dando lugar a un nuevo movimiento y ecosistema.

En el documento *Empresas y emprendimientos productivos de inclusión social, algunos aspectos estratégicos*, producido por la Corporación Andina de Fomento (CAF), Banco de Desarrollo de América Latina, se afirma que la desigualdad de la región, pese a su crecimiento económico, se mantiene muy elevada y sigue siendo de las mayores del mundo. En el documento se plantea que: “Tradicionalmente la inclusión social ha sido asignada al sector público como uno de sus grandes retos. Pero en los últimos años se ha puesto el énfasis en la importancia que tiene que los diversos actores abonen a este objetivo, y que lo hagan de forma estratégica y mancomunada”.² Es decir que, el desafío de la inclusión social deja de ubicarse únicamente en la responsabilidad de los estados y del sector público y se redefine incluyendo a otros actores. Es aquí cuando se modifica el rol que tiene el sector privado en la búsqueda de la equidad social, y en particular las empresas sociales, que surgen como una forma innovadora de involucrar al mercado en el cambio social.

Luego de detectar la aparición de este nuevo actor, comenzamos a analizar sus particularidades y notamos, en un primer acercamiento, la existencia de una problemática a la hora de plantear su comunicación. Fue aquí donde nos preguntamos: ¿Cómo debiera ser la

¹ Debido a que no se encuentran registradas cifras concretas sobre la cantidad y el crecimiento de las empresas sociales en la región, ya que no existe una figura legal que las determine como tal, no es posible tener datos precisos sobre su expansión. Sin embargo, hay indicadores concretos que nos ayudan a demostrar el crecimiento en la región. Desarrollamos este punto en el capítulo 4: Contexto.

² Korin, Mercedes, (2013). *Empresas y emprendimientos productivos de inclusión social, algunos aspectos estratégicos*. CAF, Banco de Desarrollo de América Latina. Corporación Andina de Fomento. Pag.6

comunicación de las empresas sociales? Notábamos que estas empresas no encontraban una forma de comunicarse que les permitiera narrar su producto o servicio y el impacto social producido al mismo tiempo y de manera sintética, por lo que terminaban hablando solamente sobre lo social, o sólo sobre el producto sin lograr expresar su proyecto de manera unificada.

Por otro lado encontramos que estas empresas no tenían tiempo para dedicarle a la comunicación, por lo tanto no tenían desarrollada ni una matriz de identidad, ni una planificación estratégica de la comunicación, lo que hacía más complejo aún el trabajo comunicacional.

Una vez detectada esta necesidad, decidimos armar nuestra investigación. En primer lugar buscamos manuales de comunicación para empresas sociales y materiales que trabajaran sobre el tema de cómo comunicar desde esta particularidad que las define, para este tipo de entidades. Sólo encontramos manuales de comunicación para organizaciones sociales y formas de hacer comunicación para marcas, pero no existían aún publicaciones relacionadas a la creación de un modelo de comunicación para este nuevo híbrido. Por lo tanto consideramos que una investigación que analice el fenómeno y proponga una manera de comunicar en estas empresas era relevante, en primer lugar porque no existía nada escrito al respecto. En segundo lugar porque veíamos, en una primera aproximación, la existencia de una necesidad. En tercer lugar entendíamos que si las empresas sociales lograban comunicar mejor sus proyectos, se fortalecería su crecimiento y llegada a su público objetivo logrando ampliar el impacto social que generan. Y en cuarto lugar consideramos relevante crear una propuesta en relación a la comunicación ya que este sector ve a la comunicación como herramienta, confundiéndola con redes sociales³ o con comunicados de prensa. Entendemos la comunicación de una manera más amplia, como generadora de diálogo y constructora de sentido. Desde el comienzo intuimos la riqueza que podría significar para los emprendedores sociales esta concepción de comunicación, para que puedan transmitir de una manera más integral y efectiva sus proyectos.

1.2- ¿Cuál fue nuestra motivación personal?

En primer lugar tenemos un particular interés por este tipo de empresas, porque entendemos que son un nuevo modelo que propone gestar un cambio social dentro del capitalismo, utilizando sus reglas y rediseñándolas para generar propuestas concretas y

³ Facebook, Instagram y Twitter.

soluciones a los problemas sociales más acuciantes del mundo. El hecho de que las empresas sociales utilicen las herramientas del mercado para resolver problemas sociales nos resultaba sumamente interesante para analizar, y como comunicadoras consideramos relevante realizar un aporte a este nuevo ecosistema con una herramienta que permitiera maximizar su impacto haciéndolas más visibles. Las entendemos como agentes de cambio y consideramos que la comunicación debería ser parte de sus proyectos de una manera estratégica y diferencial.

En términos personales quienes escriben esta tesis conforman en sí mismo un equipo híbrido, María José Greloni ha trabajado en todo tipo de organizaciones sociales y actualmente se desarrolla como coordinadora de comunicación en Wingu, una ONG que busca potenciar el trabajo de organizaciones y proyectos sin fines de lucro de América Latina, a través de la incorporación de tecnología y metodologías innovadoras. Por su parte Julieta Bossi trabajó para agencias de publicidad e investigación, así como también en marketing para marcas. Por lo que el equipo en sí conformaba una mezcla interesante para construir una nueva mirada comunicacional híbrida para las empresas sociales.

Por último podemos decir que particularmente nos interesaba que nuestra tesina de investigación para graduarnos como comunicadoras, sea una propuesta, un aporte concreto, algo que alguien en algún lugar del mundo pueda usar y aprovechar para mejorar su comunicación. Y sentíamos que desde nuestra experiencia y formación podíamos contribuir en la transformación de la región en la que vivimos, colaborando en el fortalecimiento de este nuevo actor que surge de la triangulación: Estado, ONGs y mercado, y que se presenta como una nueva propuesta para al cambio social.

1.3- Desde la comprensión de la relevancia hacia la generación de una propuesta

Una vez que determinamos que la investigación era relevante, comenzamos a investigar sobre las empresas sociales existentes hasta el momento, para poder entender mejor el surgimiento, su modelo de negocio, así como también el contexto en el cual se desarrollan y la técnica que mayormente utilizan que es la innovación social. Sobre estos aspectos encontramos muchos artículos, libros e investigaciones que nos han permitido armar un marco conceptual sobre el fenómeno. Por otro lado decidimos retomar varias formas de entender la comunicación

que nos permitan pensar cómo debiera ser la comunicación en las empresas sociales, y qué aspectos de otros modelos podría reutilizar nuestra propuesta. Fue así como desarrollamos nuestro marco conceptual el cual contiene los capítulos: Contexto, Empresas Sociales, Innovación Social y Comunicación.

Entendimos que para pensar y proponer una manera de comunicar en empresas sociales debíamos conocerlas, debíamos entender sus necesidades de la manera más clara posible. Al tratarse de un fenómeno latinoamericano, comenzamos a planificar el trabajo de campo a través de la realización de entrevistas, ya que notamos que el crecimiento de este tipo de empresas se daba mayormente en Argentina, Chile y Colombia. Decidimos basar nuestra investigación en Argentina y Colombia⁴ ya que esto nos permitiría, desde distintas perspectivas, un acercamiento global. Consideramos relevante no sólo entrevistar a empresas sociales sino también a las entidades que trabajan en su fortalecimiento, tales como financiadores, incubadoras, entidades del estado y ONGs. Estos actores podían brindarnos una visión interesante sobre sus necesidades y particularidades en términos de comunicación. Realizamos 20 entrevistas, y el análisis de las mismas se desarrolla en un capítulo independiente: Análisis y discusiones de las entrevistas.

Finalmente elaboramos algunas propuestas sobre los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de pensar la comunicación en este tipo de empresas que lleva el nombre: *Propuesta: Comunicar en Empresas Sociales*, para finalmente elaborar algunas conclusiones respecto a las necesidades y particularidades de las empresas sociales en términos de comunicación, que se encuentran en nuestro capítulo: *Conclusiones* y posteriormente realizamos nuestro *Kit de herramientas y criterios de comunicación para empresas sociales* un material simple e interactivo que busca brindarles herramientas a los emprendedores sociales a la hora de pensar y planificar su comunicación.

⁴ Desarrollamos esta elección en profundidad en el capítulo 4. Contexto.

1.4- Objeto de estudio, hipótesis, metodología y objetivos

“Planificar sin actuar es fútil e inútil, y actuar sin planificar suele ser fatal.”⁵

Ander Egg - Ezequiel

Toda investigación tiene un propósito, algo que quiere develar o corroborar. En este caso la cuestión que se nos presenta es la naturaleza de la comunicación en aquello que se ha dado a conocer como empresas sociales. Esta novedosa categoría que apenas tiene 34 años⁶, ha ido tomando mayor difusión y reconocimiento en los últimos cinco años. Este trabajo busca encontrar herramientas para pensar y planificar la comunicación en las empresas sociales, entendiendo a ésta como un aspecto fundamental que las ayuda a seguir creciendo, a consolidarse y a alcanzar sus objetivos.

Esta investigación nace de la comprensión de que la comunicación de empresas sociales es un nuevo modelo de comunicación diferente a los ya conocidos. Esto radica en que se trata de una nueva manera de hacer negocios y resolver problemas sociales al mismo tiempo. Consideramos que no podían usarse para este nuevo tipo de empresa un antiguo enfoque comunicacional, ya sea el de empresas tradicionales o de organizaciones sociales. Planteamos que las empresas sociales debían tener una conformación híbrida desde los antiguos modelos y su comunicación debe ser planteada como un todo nuevo singular. En este sentido, consideramos que si las empresas sociales implementaran una estrategia de comunicación pensada en función de sus características específicas, alcanzarían sus objetivos comunicacionales y organizacionales de una manera más efectiva y eficiente.

Desde los inicios supimos que el proceso a llevar adelante para confirmar esta hipótesis, sería complejo y prolongado. En primer lugar debíamos poner en contexto este nuevo modelo de empresa, en segundo lugar debíamos conocer en profundidad sus características en términos de negocio, para luego poder entender sus necesidades específicas en términos de comunicación. También debíamos repasar los modelos de comunicación existentes actualmente para empresas y para ONGs, analizar la propuesta de cada uno para, en un momento posterior ser capaces de

⁵ Ander Egg, E. (1995). *Introducción a la planificación*, Editorial Lumen, Buenos Aires, p. 81

⁶ El concepto surge en 1981, en principio propuesto por Bill Drayton de Ashoka.

integrarlos en un modelo que pueda responder a las necesidades de la empresa social.

Por otro lado, teníamos también la certeza de la necesidad probar nuestra hipótesis de trabajo con la realización de entrevistas. Esta certeza se fundamenta en el hecho, respecto de las empresas sociales que pocas veces tienen claridad respecto a cómo planificar la comunicación de su emprendimiento. Esta evidencia fue la energía propulsora para llevar adelante esta investigación.

1.4.1- Objetivos

El objetivo principal de esta investigación es:

Indagar las necesidades y particularidades en términos de comunicación que tienen las empresas sociales de América Latina, con el propósito de generar un kit de criterios y herramientas de comunicación para este tipo de organizaciones.

Los objetivos específicos de esta investigación son:

1. Realizar una aproximación a las empresas sociales existentes en Argentina y Colombia, buscando comprender su entorno social de gestión y características principales.
2. Identificar las problemáticas vinculadas a la comunicación de las empresas sociales.
3. Evaluar los modelos de comunicación que llevan adelante las empresas sociales.
4. Proponer aspectos que debería contener la comunicación de empresas sociales.
5. Diseñar un kit de criterios y herramientas que facilite la comunicación para las empresas sociales

1.4.2- Características de la investigación

El esquema de esta investigación es en primera instancia *exploratorio* ya que no teníamos certezas de cómo era actualmente la comunicación de las empresas sociales. Es por esto que la primera fase buscó esclarecer el concepto de empresas sociales, para luego a través de las entrevistas recopilar información sobre cómo es actualmente la comunicación en estas organizaciones.

El *tipo de abordaje de la investigación* se plantea como cualitativo, ya que pretende estudiar una realidad compleja que se desarrolla al interior de las empresas sociales, para lo cual

la perspectiva del actor es clave. Comprendimos que sería el mismo emprendedor social, y las organizaciones que buscan fortalecer el trabajo de las empresas sociales los actores más indicados para transmitirnos sus problemáticas, necesidades, y particularidades en relación a la comunicación.

Este tipo de abordaje cualitativo utiliza un procedimiento inductivo, el cual parte del plano empírico hacia el plano teórico. Buscando capturar la esencia de lo que finalmente debería incluir el “Kit de Criterios y Herramientas de Comunicación para Empresas Sociales”, en la voz de los que día a día llevan adelante un emprendimiento social.

La *unidad de análisis* de esta investigación esta constituida por las estrategias de comunicación de las empresas sociales. Las *unidades de relevamiento* (o sea a través de las cuáles se puede obtener información respecto de las unidades de análisis) fueron los emprendedores sociales y las entidades que buscan fortalecer el trabajo de las empresas sociales.⁷

Es por ello que se emplea como *técnica de recolección de datos* la entrevista en profundidad con estos dos tipos de actores. Por un lado, *los emprendedores* nos brindan testimonios reales de las problemáticas cotidianas relacionadas a la comunicación, al llevar adelante su emprendimiento. Por su parte, *las incubadoras e instituciones* que buscan fortalecer el trabajo de las empresas sociales, serían capaces de brindarnos su opinión a partir de la experiencia de trabajar acompañando y apoyando el desarrollo y surgimiento de estas empresas. Estos dos actores tienen características radicalmente diferentes por lo cual las entrevistas tenían objetivos diferentes.

La *técnica de muestreo* es no probabilístico intencional en tanto los entrevistados fueron seleccionados ya sea por ser emprendedores o por miembros de entidades fortalecedoras de las empresas sociales.

Dado que el objetivo final de esta investigación es producir un “Kit de Criterios y Herramientas de Comunicación para Empresas Sociales” en América Latina, se vuelve necesario aplicar técnicas de recolección de datos que puedan dar cuenta de la realidad de los emprendedores de esa región. Con los recursos que disponíamos pudimos relevar la realidad de Argentina y Colombia, países seleccionados para este trabajo.

⁷ Se entrevistaron ocho representantes de empresas sociales y diez personas ligadas a organismos de fortalecimiento.

Elegimos estos países por diferentes motivos. Al analizar el contexto de generación de las empresas sociales y observar este fenómeno con una mirada latinoamericana, notamos, que la mayoría de emprendimientos sociales que surgen en América Latina están radicados en Chile, Argentina, Brasil y Colombia. Conseguir estadísticas sobre el número de empresas sociales en la región no es posible ya que, al haber un vacío legal en la figura que las ampara, no existen registros que contabilicen su expansión en la región. Respecto a este tema afirma Troncoso Campos que:

“Aunque no existe una forma legal para constituir una empresa de este tipo en los países Sudamericanos en donde están presentes (Colombia, Brasil Argentina y Chile), en Chile se trabaja desde 2012 en un proyecto de ley para crear esta forma legal de constitución de empresas. El estatuto legal de las BENEFIT CORPORATIONS, ya implementado en Estados Unidos, ofrece un marco legal claro, comprehensivo y flexible para satisfacer las necesidades de inversionistas, consumidores, compradores, emprendedores y empresarios, y el público en general, y puede ser adecuado a la legislación de los países de Sudamérica.”⁸

Para obtener cifras oficiales nos pusimos en contacto con distintos organismos internacionales que trabajan con las empresas sociales: Ashoka, CIC Conocimientos, Sistema B, Socialab⁹, Njambre, Yunus Negocios Sociales y entidades de gobiernos locales. Sin embargo, ninguno de ellos pudo darnos cifras certeras, y todos coinciden al sostener que existe una deuda en este sentido. Al no estar definida específicamente la forma o las características que una empresa social debe tener para ser considerada como tal, no es posible construir información certera al respecto.

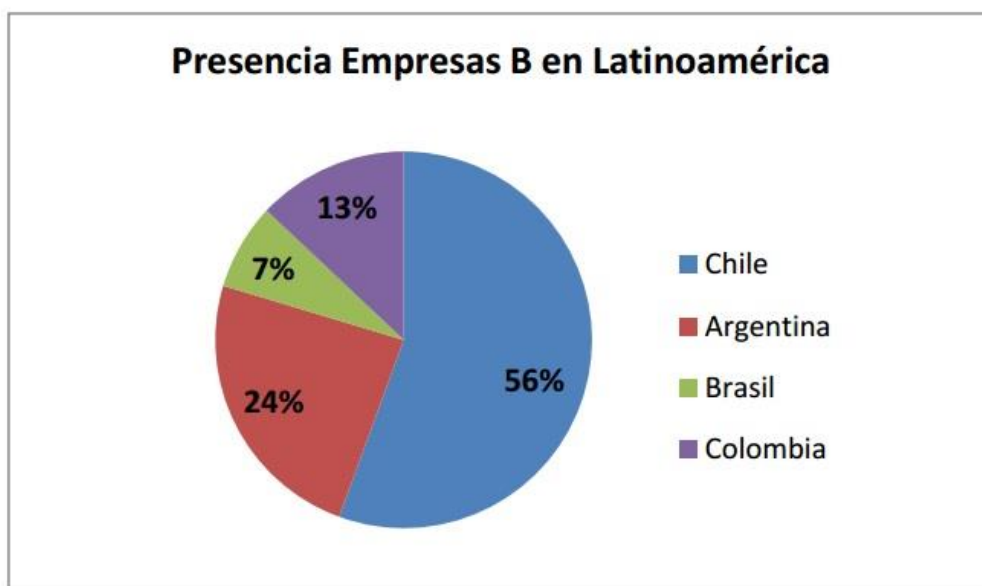
En la mayoría de los casos, de los organismos internacionales contactados, nos refieren a informes o publicaciones relacionadas a las *Empresas B*¹⁰. Las *Empresas B* son aquellas

⁸ Troncoso Campos Naomi Gabriela (2014). *Aportes de a empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de medición de impacto*. Tesis de grado. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias, Santiago, Chile. P. 31

⁹ Socialab es una ONG, sin fines de lucro, que busca generar impacto social positivo a nivel global a través de emprendimientos disruptivos y sostenibles en etapa temprana. Busca impulsar un nuevo modelo de desarrollo socio-económico, centrado en resolver los principales problemas de la humanidad a través de estas iniciativas. Todo esto enfocado en tres pilares principales: Impacto, Sustentabilidad Económica y Movimiento. Cuentan con oficinas en Argentina, Chile, Colombia, México y Uruguay.

¹⁰ “La empresa B es un nuevo fenómeno empresarial que amplía el deber fiduciario de los accionistas y gestores para incluir intereses no financieros. Su objetivo es crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Opera con altos estándares de gestión y transparencia, al tiempo que busca el mejor rendimiento financiero y

empresas sociales que se encuentran certificadas con el sello “B”, un sello que garantiza ciertos criterios en relación a la gobernanza, modelo de negocios, prácticas ambientales y laborales, establecidos por *Sistema B* ¹¹. Este organismo fomenta la certificación de empresas sociales y las nuclea con el fin de expandir el movimiento. *Sistema B* posee establecidas reglas que determinan cuales son *Empresas B* y cuales no, y además lleva un registro detallado de las empresas certificadas en el mundo ya que posee datos detallados sobre su surgimiento y expansión en la región. Si bien las *Empresas B* son un recorte dentro de las empresas sociales, utilizaremos estos números para dar cuenta del crecimiento de este tipo de emprendimientos.



Distribución empresas B en Latinoamérica año 2013. Fuente: Troncoso Campos (2014)

Este gráfico nos demuestra que Chile sería el país que lidera en términos de empresas sociales, en la región, seguido por Argentina y Colombia. Esta afirmación es expresada en

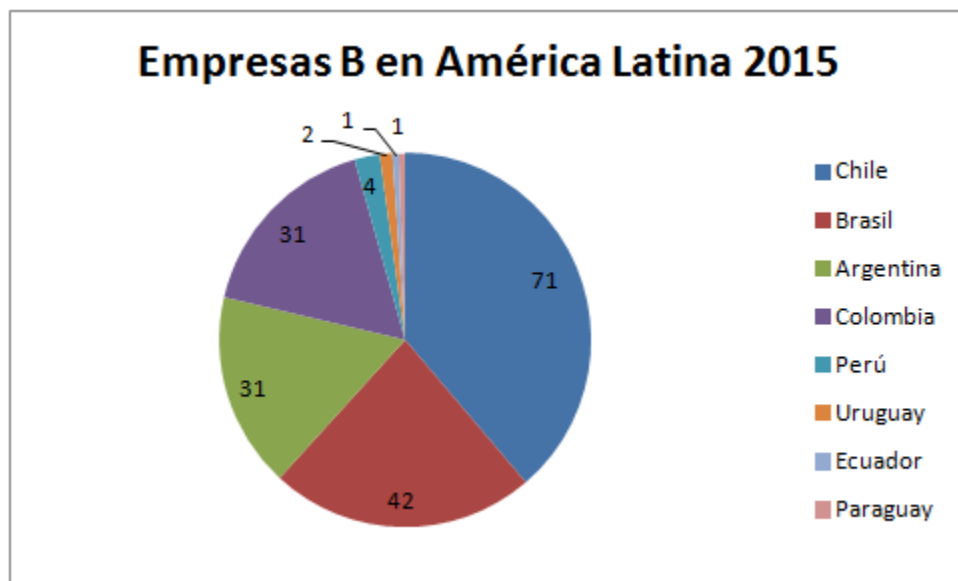
permite la repartición de utilidades entre accionistas. Su filosofía es que la mejor manera de provocar un cambio social o ambiental es a través del mercado. En este sentido, la empresa B considera las utilidades como la herramienta para lograr sus objetivos y no como un fin en sí mismas. Constituye un vehículo de emprendimiento e innovación dentro del ecosistema empresarial, y persigue un triple impacto”. Según: Iglesias, A. I. R. (2015) *El fenómeno de las Empresas B en América Latina*. Fomin. Retrived 2 de Marzo de 2015 disponible en: <http://www.fomin.org/en-us/HOME/Knowledge/publications/idPublication/114557>

¹¹ “Sistema B es la plataforma de lanzamiento y crecimiento de las Empresas B en América Latina. Sus fundadores, Pedro Tarak, Juan Pablo Larenas, Gonzalo Muñoz y María Emilia Correa, se inspiraron en el B Lab de certificación de Estados Unidos para promover la transición hacia una nueva forma de éxito empresarial y desarrollo sostenible en la región. Su misión es “construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado en la solución de problemas sociales y ambientales”. Según: Iglesias, A. I. R. (2015) *El fenómeno de las Empresas B en América Latina*. Fomin. Retrived 2 de Marzo de 2015 disponible en: <http://www.fomin.org/en-us/HOME/Knowledge/publications/idPublication/114557>

potencial ya que los datos pertenecen a la presencia de *Empresas B*, que como mencionamos anteriormente, son sólo una porción de las empresas sociales.

En el primer año (2012) de llegada de Empresas B a América Latina se certificaron 30 Empresas B entre Chile, Argentina y Colombia¹². En el transcurso del año (abril de 2015) estos tres países suman 133 empresas B en total¹³. Esto equivale a un crecimiento del 343% en tres años, lo cual demuestra el aumento significativo de esta empresas.

Por otro lado, en febrero de 2014 en América Latina se hallaban registradas 92 empresas B¹⁴, y hoy (abril 2015) en toda la región, suman 183 empresas B lo que equivale a aproximadamente al doble de un año al otro. Podemos verlo reflejado en el siguiente cuadro:



Cantidad total de Empresas B en América Latina, abril de 2015. Elaboración propia.

Este aumento se debe por una parte, a la puesta en marcha de políticas y acciones que favorecen y estimulan el desarrollo de emprendimientos autosustentables por parte de los gobiernos. Por otra, a la generación e impulso dado, por parte de dichos países, a los negocios inclusivos y prácticas de innovación social, temas que desarrollaremos en profundidad en los próximos capítulos.

¹² Kempf Martin (2014), *B Corporations: Evolution of capitalism? An approach to the "B Movement" and the impact in Chile*, Universität Leipzig, Alemania. P. 12. Disponible en: http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/B-Corporations-Essay_Mod-103_Martin-Kempf.pdf

¹³ Fuente: Sitio oficial de Empresas B. Consultado abril de 2015. Disponible en: <http://www.sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/empresas-b-america-latina>

¹⁴ Kempf Martin (2014); Ob. Cit. p. 12.

Argentina, Chile y Colombia son los tres países de habla hispana en donde se experimenta la mayor generación de empresas sociales. Entre ellas profundizaremos en la realidad de Argentina y Colombia como hemos afirmado precedentemente.

Motiva la elección de Argentina el importante incremento de empresas sociales en los últimos tres años, tal como quedó demostrado en los gráficos anteriores. Asimismo, no podemos dejar de reconocer que al ser nuestro país de origen nuestro interés se focalizó allí porque deseamos que este trabajo pueda ser útil en esta área. Por otra parte a raíz de esta investigación nos involucramos en el ecosistema del emprendedurismo social del país, en parte gracias a haber trabajado en el sector social durante los últimos años, pero también por haber comenzado a participar en espacios en los cuales este movimiento se fue gestando, como la incubadora *Njambre*¹⁵, la plataforma *SociaLab*¹⁶ o el curso de emprendedurismo *Emprending*¹⁷, la competencia regional de *Desarrollando América Latina* (DAL)¹⁸ y otros espacios en los que este movimiento fue consolidándose en el país.

Por otro lado, elegimos Colombia, porque este país ha sido reconocido en los últimos años como un ejemplo mundial en la generación de innovación social, principalmente impulsada por la gestión pública¹⁹. En una entrevista a Samuel Azout²⁰ realizada por el portal de noticias

¹⁵ Njambre es una aceleradora de empresas de innovación de impacto social y/o ambiental. Identifica, contiene, potencia y conecta ideas o proyectos innovadores de emprendedores que buscan en la Empresa social un vehículo para la transformación positiva del contexto en el que han decidido impactar. Además de ser una aceleradora es un espacio de Co-Working en dónde se alojan empresas sociales, y entidades que trabajan relacionadas a la innovación social.

<http://factoria.njambre.org/>

¹⁶ Socialab es una ONG, sin fines de lucro, que busca generar impacto social positivo a nivel global a través de emprendimientos disruptivos y sostenibles en etapa temprana. Busca impulsar un nuevo modelo de desarrollo socio-económico, centrado en resolver los principales problemas de la humanidad a través de estas iniciativas. Todo esto enfocado en tres pilares principales: Impacto, Sustentabilidad Económica y Movimiento. Cuentan con oficinas en Argentina, Chile, Colombia, México y Uruguay.

¹⁷ EmprendING es la Cátedra de Emprendedores de la Facultad de Ingeniería de la UBA, impulsada por un grupo de ING (genieros) que están Emprend (iendo=ING)¹. <http://emprending.com.ar/>

¹⁸ DAL trabaja resolviendo los problemas sociales comunes de la región, tales como educación, salud, seguridad ciudadana, transporte, entre otros, usando el poder de la tecnología, los datos abiertos y la colaboración entre actores sociales. <http://desarrollandoamerica.org/>

¹⁹ “En 2010, la Alta Consejería Presidencial para la Prosperidad Social aconsejó a la Presidencia la creación de una estrategia de innovación que quedó consignada en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Esta incluía la creación de un centro de innovación social y la formulación de una política pública nacional de innovación social que diera marco legal a esta nueva estrategia del estado colombiano. Meses después nació el Centro de Innovación Social, que se alojó en marco de la estrategia de superación de la pobreza, Red Unidos, que hoy lidera la Agencia

NextBillion²¹ frente a la pregunta: ¿Por qué el gobierno Colombiano tomó la decisión de promover la innovación social? respondió:

“Hoy en día Colombia es probablemente el país del mundo que más incidencia de pobreza y pobreza extrema registra, en comparación con los países de su nivel de ingreso medido por el Producto Interno Bruto per capita. Hay una mala distribución del PIB. Lo que ha sucedido es que a pesar del crecimiento económico de los últimos años, que ha sido bueno, la pobreza no se ha reducido a niveles significativos. Eso hizo que el Presidente Santos se empezara a cuestionar por qué no se estaba dando el *trickle down effect*, donde el crecimiento económico es necesario pero no suficiente. Había que hacer un trabajo de política pública para asegurar una mejor distribución y abordar las problemáticas humanas que tenemos en Colombia.”²²

Y específicamente en relación a las políticas se le preguntó: ¿Cómo fueron esos cambios en la institucionalidad del gobierno Colombiano para promover la innovación social? A lo que respondió:

“El presidente Santos creó la Alta Consejería para la Prosperidad Social en el 2010 que era básicamente redefinir la política pública en materia de desarrollo social. Allí se desarrolló el Programa de Prosperidad Social y sus elementos. Que fueron cinco: 1) primera infancia, que es la inversión más rentable que hay para cerrar las brechas sociales, 2) inversión social privada, para empezar a trabajar con el sector privado, 3) mecanismos de coordinación y colaboración con el sector privado, para coordinar los esfuerzos y ser más efectivos, 4) enfoque en pobreza extrema por medio por medio de la ANSPE y 5) la creación del Centro de Innovación Social”.²³

Podemos decir que Colombia ha desarrollado cambios significativos a través de la

Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema –Anspe-. Ésta, a través del recién creado Centro y en alianza con instituciones de mayor peso y tradición en el estado: el Departamento Nacional de Planeación –DNP- y el Instituto Colombiano de Investigación y Ciencia –Colciencias- debían liderar la formulación de la política”. Fuente: <http://espanol.nextbillion.net/Innovación-Social--Una-Mirada-desde-Medellín->

²⁰ Samuel Azout es un economista que ha trabajado en el sector privado, público y social en Colombia. En el 2010 trabajó como Alto Consejero Presidencial para la Prosperidad Social y luego como Director de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema –ANSPE- hasta febrero 2013, donde diseñó políticas para reducir la desigualdad y los índices de pobreza en el país. En la ANSPE participó activamente en la creación del Centro de Innovación Social, uno de los pocos centros en el sector público en el mundo que promueve la innovación social.

²¹ NextBillion es un portal de noticias sobre emprendimiento y desarrollo. <http://nextbillion.net/>

²² NextBillion (2013). *Innovación Social y el Gobierno de Colombia. Entrevista con Samuel Azout*. Disponible en: <http://nextbillion.net/spanish/blogpost.aspx?blogid=3139>

²³ NextBillion (2013). *Innovación Social y el Gobierno de Colombia. Entrevista con Samuel Azout*. Disponible en: <http://nextbillion.net/spanish/blogpost.aspx?blogid=3139>

innovación social y el impulso hacia las empresas sociales. Existe asimismo un gran número de empresas, objeto de esta investigación, lo cual da cuenta de que el emprendedurismo social está en expansión ofreciendo un rico campo para la indagación y el aprendizaje. Entendemos también que en Colombia este fenómeno se encuentra en crecimiento y no en la etapa de profundización como en el caso de Chile, donde existe una gran cantidad de empresas sociales ya consolidadas. Sin embargo, por su ubicación geográfica, Chile no nos resultaba tan pertinente por ser una muestra muy cercana a Argentina y, para que esta investigación pudiera ser representativa de lo que sucede en América Latina, optamos por Colombia como el segundo país.

1.4.3- Metodología de trabajo

El trabajo se plantea en dos etapas, siguiendo los criterios establecidos por Ander-egg²⁴:

La planificación considerada como uno de los momentos y las fases de la estructura básica del procedimiento.

- Y los momentos metodológicos de la tarea de planificación propiamente dicha.

Para la primera instancia reconocemos los pasos que Ander-Egg comprende como una estructura básica de procedimiento:

- Investigación que tiene como producto un diagnóstico.
- Planificación
- Ejecución o realización del plan
- Evaluación.

Si bien entendemos que este es el camino que comúnmente se recorre a la hora de planificar, desde el primer momento comprendimos que el resultado de esta investigación sería un kit de criterios y herramientas de comunicación que ayude a las empresas sociales a planificar su comunicación.

Pensamos que la evaluación debería ser *doble*, ya que habría una primera investigación y diagnóstico que daría cuenta del contexto social actual en el que se encuentran y desarrollan las empresas sociales. Y el segundo objetivo ha sido identificar las problemáticas vinculadas a la

²⁴ Ander Egg, E. (1995), *El proceso de programación sus frases y momentos en Introducción a la planificación*. Editorial Lumen, Buenos Aires.

comunicación de las empresas sociales para dar cuenta de las oportunidades y desafíos que presenta nuestra época para este tipo de empresas.

Al identificar los problemas y las necesidades de las empresas sociales en ese contexto particular, establecimos el punto de partida que nos permitiera empezar la búsqueda de las soluciones y herramientas necesarias.

Desde un principio entendimos que esta investigación pretendía, por un lado, ser una tesis de grado, y por el otro, tenía el objetivo de crear una solución real para ser aplicada a los emprendimientos sociales, de manera que puedan planificar y optimizar su comunicación.

En la primera etapa de esta investigación identificamos aquellas definiciones y conceptualizaciones que no podían faltar para tener un abordaje completo de las empresas sociales. Primero comprendimos que teníamos que definir el contexto actual en el que se desarrollan. Segundo, creíamos fundamental dar cuenta de aquello comprendido por innovación social, ya que muchos emprendedores se caracterizan por encontrar nuevas soluciones a problemas sociales ya existentes y creemos que de eso se trata la innovación social.

El tercer factor sobre el cual creímos imprescindible trabajar se corresponde con el concepto de empresas sociales, buscando dar cuenta de su surgimiento, desarrollo y debates hacia el interior de este concepto.

También consideramos importante poder dar cuenta de los diferentes modelos comunicacionales, ligados a la comunicación comunitaria y a la publicitaria para empresas.

Luego de recorrer los aspectos teóricos para entender nuestro objeto de estudio, identificamos la necesidad de contrastar y poner en relación los aspectos teóricos con la realidad comunicacional de las empresas sociales, al buscar relevar en qué estado se encuentra la comunicación en estos tipos de emprendimientos, sus dificultades, necesidades y características particulares.

1.4.4- Metodología de investigación

Si bien esta investigación pretende ser un aporte a las empresas sociales de América Latina entendemos las *limitaciones de esta investigación*. Por un tema de recursos, ya sea de

tiempos, de recursos humanos y dinero no fue posible hacer esta entrevista en todos los países de la región por lo cual las entrevistas realizadas se centran principalmente en Argentina y en Colombia, realizando otras dos entrevistas a emprendedores de Chile y México a modo de control. Buscamos monitorear qué pasaba en otros países de América Latina, a pesar de no poder ahondar en cada uno de los países. Asimismo, lo que se buscó fue que hubiera un equilibrio entre las entrevistas de Colombia y Argentina.

Los cuestionarios para las entrevistas estaban diseñados para que el encuentro durara entre 30 y 60 minutos. A todos los entrevistados se los convocó de manera similar, ya sea personalmente o a través de un e-mail en el cual se explicaba el objetivo la investigación (Ver anexo).

Las entrevistas se realizaron de acuerdo a objetivos específicos orientados a entidades de fortalecimiento o para empresas sociales. En el caso de las primeras se planteó: *Ahondar en el concepto de empresas sociales y el lugar que ocupa la comunicación en las mismas*. Además, establecimos objetivos particulares:

- Identificar un perfil de emprendedor social.
- Detectar el lugar de importancia que tiene la comunicación en los proyectos, actualmente. (la importancia que tiene)
- Identificar en líneas generales cómo se desarrolla la comunicación en las empresas sociales.
- Identificar si existe una planificación previa y si forma parte del equipo un experto que esté a cargo de la comunicación.
- Si la estrategia de comunicación (si es que existe) se desarrolla siguiendo algún modelo, publicitario o de ONG.
- Explorar las dificultades en relación a la comunicación.
- Detectar si las problemáticas específicas de la Empresas Sociales son realmente diferentes a las de las empresas, o a las de las ONG.
- Conocer la pertinencia de un manual de comunicación específico para Empresas Sociales.

Por otro lado, las entrevistas para las empresas sociales tenían otro objetivo: *Reconocer cómo comunican las empresas sociales y las dificultades que se le presentan en relación a este tema*. Entonces en este sentido se buscaba:

- Identificar un perfil de emprendedor social.
- Descubrir el lugar que tiene la comunicación en los proyectos, actualmente. (la importancia que tiene)
- Identificar en líneas generales cómo se desarrolla la comunicación en las empresas sociales.
- Saber si hay un plan o planificación previa.
- Saber si tienen a una persona formada y dedicada a la atención del área de comunicación.
- Indagar sobre si la comunicación se desarrolla siguiendo algún modelo, publicitario o de ONG.
- Explorar las dificultades en relación a la comunicación.
- Detectar si las problemáticas específicas de las empresas sociales son realmente diferentes a las de las empresas, o a las de las ONG
- Conocer la pertinencia de un manual de comunicación específico para Empresas Sociales..

Estas entrevistas apuntaban a recopilar la experiencia de muchas instituciones que están acostumbradas a trabajar con emprendedores sociales. Sabíamos cuán enriquecedor podía resultar tener la opinión de aquellos que están a diario en contacto con las problemáticas de las empresas sociales, y que en muchos casos son quienes aconsejan sobre cómo deberían organizar su comunicación.

En total se realizaron diez entrevistas a entidades de fortalecimiento en Argentina y Colombia, y ocho emprendimientos sociales. De las once entidades de fortalecimiento ocho fueron realizadas en Colombia y dos en Argentina. Las de empresas sociales fueron cuatro de Argentina, dos de Colombia, una de México y una de Chile. El relevamiento de esta información comenzó en octubre de 2014 y se finalizó en febrero de 2015. Todas las entrevistas duraron alrededor de 45 minutos y se realizaron en forma presencial o virtual (vía Skype).

Una vez obtenido el primer diagnóstico, sumado a la interpretación del contexto en el que se desarrollan las empresas sociales, se procedió a profundizar sobre los debates y matices que existen en relación a qué se entiende por como empresas sociales. De este modo concluimos la

etapa teórica y al finalizar este recorrido se realizó una síntesis y elaboramos una propuesta sobre cómo pensar la comunicación en empresas sociales.

Una vez realizado el diagnóstico y las propuestas se procedió a definir la estructura del kit para emprendedores de manera que resulte de utilidad práctica para los mismos. En esta etapa de definiciones fueron muy útiles las entrevistas, ya que indagaban sobre la pertinencia de un kit de comunicación, así como sobre las características que debía tener su estructura y formato.

*Por eso digo que tendría que ser práctico, sencillo de leer, lo más funcional posible para que se use. Es más si es en módulos puede ser “bueno esta semana ocúpate de esto, la próxima de esto y en un mes tenés tu plan de comunicación listo para implementar.”*²⁵ Este tipo de testimonios nos ayudaban a definir algunas cuestiones básicas para conformar nuestra propuesta.

Por otro lado, se realizó un análisis documental basado en publicaciones académicas, artículos periodísticos, y presentaciones de incubadoras o entidades fortalecedoras de las empresas sociales. La información recopilada fue fundamental para enriquecer el corpus de esta investigación.

La *estrategia metodológica* para analizar las entrevistas fue a través de una *matriz de análisis*²⁶ que incluyó la *dimensión de análisis* y las *variables* de cada dimensión. Esta matriz nos permitió tener una mirada global pero de una manera más cuantitativa, porque la matriz fue completada con los datos que se pedían pero sin ser descriptivos. La metodología fue similar para las entrevistas de las empresas sociales y las de las entidades de fortalecimiento.

Además, como deseábamos realizar un análisis cualitativo reunimos todas las respuestas de cada una de las preguntas para poder sacar conclusiones más sólidas. El hecho de tener todas las respuestas juntas nos permitió ver en conjunto qué cosas se repetían o se contrastaban, y no dejar ninguno de los testimonios por fuera de las conclusiones.

A lo largo de la investigación hemos recogido citas de diferentes autores y también hemos trabajado con lo dicho por nuestros entrevistados, en ambos casos decidimos no modificar las citas manteniéndonos fieles a las palabras esbozadas.

²⁵ Becco, Candelaria, (2014). Responsable de Comunicación en Ashoka Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁶ (Ver anexo)

1.5- Estado del Arte

Antes de comenzar con esta investigación relevamos las producciones académicas relacionadas a nuestro objeto de estudio en los archivos de investigaciones publicadas por la Universidad de Buenos Aires, así como también en archivos de universidades latinoamericanas y españolas. Por otra parte realizamos un relevamiento de investigaciones desarrolladas por organismos internacionales, artículos y libros.

En lo que respecta a publicaciones relacionadas a la comunicación en empresas sociales específicamente, encontramos una tesis publicada en enero de 2015, antes de la presentación de esta tesina, pero posterior al comienzo de la investigación, cuyo título es *La influencia del marketing moderno en las empresas sociales: una mirada hacia Chile*²⁷. Esta investigación comparte algunas inquietudes con nuestra investigación, pero el recorte que realiza es diferente. En primer lugar acota su objeto de estudio a empresas sociales de Chile, y los objetivos son entender cuan orientadas están las empresas al concepto de marketing moderno, u orientado al valor del cliente, y cómo impacta esto tanto en sus resultados tanto financieros como sociales. Esta es la única investigación que encontramos relacionada a la comunicación en empresas sociales.

En lo que respecta a investigaciones realizadas sobre empresas sociales, encontramos una gran variedad de estudios, tesis, tesinas e informes de entidades internacionales. Hemos analizado estas publicaciones y nos han ayudado a definir nuestra mirada sobre el concepto de empresa social.

El libro de Bernardo Kliksberg, *Emprendedores Sociales, los que hacen la diferencia*, publicado en 2011, realiza un análisis sobre el contexto de aparición de este nuevo fenómeno, desarrolla el concepto de empresa social y luego realiza una propuesta sobre cómo debe ser la educación para este tipo de emprendedores.

En esta línea se encuentra *Everyone a Changemaker Social Entrepreneurship's Ultimate*

²⁷ Gana Otárola, Daniela; Ibáñez Collío, María Cristina; Toledo Letelier, Francisco (2015). *La influencia del marketing moderno en las empresas sociales: una mirada hacia Chile*. Seminario para optar al grado de Ingeniero Comercial, Mención Administración de Empresas. Universidad de Chile. Facultad de Economía y negocios. Escuela de economía y administración. Chile. Disponible en línea: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/129703/La%20influencia%20del%20marketing%20moderno.pdf?sequence=1>

Goal, escrito por Bill Drayton el creador de Ashoka en 2006. Esta publicación se centra en el valor del emprendedurismo social y su rol para los cambios que necesita el mundo y se realiza también un análisis sobre el emprendedor social, sus características y cómo multiplicar la aparición de estos agentes de cambio.

Al respecto encontramos una publicación realizada por CAF y escrita por Mercedes Korin en 2003 titulada *Empresas y emprendimientos productivos de inclusión social*, la publicación *Los emprendedores sociales, innovación al servicio del cambio social* desarrollada por Marta Curto Grau en 2012; *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*, publicado en 2006 por Banco Interamericano de Desarrollo, David Rockefeller Center for Latin American Studies; entre otros. En estas publicaciones se trabaja sobre las características de los emprendimientos sociales, particularidades, definiciones y controversias.

En 2013 se publica el *Primer relevamiento de actores de negocios inclusivos en Argentina, emprendimientos y pequeñas empresas 2012-2013*, realizado por ENI DI TELLA, en Argentina. Este informe pretende identificar los negocios inclusivos y los actores de apoyo, buscando entender y relevar el ecosistema de los negocios inclusivo. Este informe no trabaja con el concepto de empresa social, sino con el de negocios inclusivos entendiéndolo como: “Aquel emprendimiento empresarial sustentable que tiene como misión generar impacto social (por medio de la oferta de productos y servicios y/o generando inclusión en la cadena de valor) en personas en situación de vulnerabilidad.”²⁸. Luego buscamos desentramar esta distinción, pero no encontramos diferencias en este caso entre las conceptualizaciones de empresa social y negocios inclusivos, tal como entendemos a las empresas sociales en esta investigación.

En 2011 ESADE, Instituto de Innovación de la Universidad Ramón Llull, España, publica una investigación titulada: *Aprendiendo de las empresas sociales. Seis casos de emprendimientos sociales en Europa*²⁹. En ésta se desarrolla el concepto de empresa social y se realiza un análisis de seis casos de empresas sociales europeas, desarrollando sus características particulares, tales como modelo de negocio, clave del éxito, modelo de liderazgo, entre otras.

²⁸ ENI DI TELLA (2013), *Primer relevamiento de actores de negocios inclusivos en Argentina, emprendimientos y pequeñas empresas 2012-2013*. ENI DI TELLA. Argentina. Disponible en: http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=9362&id_item_menu=18236

²⁹ Chliova, Myrto; Garcia, Ramon; Iglesias, Maria; Navarro, Clara y Rodríguez, Elena. (2011). *Aprendiendo de las empresas sociales. Seis casos de emprendimientos sociales en Europa*. ESADE. España.

Otra investigación sobre empresas sociales específicamente en Medellín; 2013, por la Universidad EAFIT, para la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la innovación y el desarrollo local; se titula *Las empresas sociales en Medellín, Análisis Teórico - Práctico*³⁰. Esta investigación desarrolla el concepto de empresas sociales, y su expansión en Medellín.

Encontramos también una tesis doctoral titulada *Empresa Social, un nuevo paradigma organizacional*³¹ desarrollada por Casaretto, Juan Pablo (2013) en Buenos Aires, Argentina. Esta tesis analiza el surgimiento del nuevo paradigma organizacional denominado “Empresa Social”. Compara el impacto social y ambiental de estas empresas con las prácticas tradicionales de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Analiza la viabilidad de las empresas sociales en el mercado mundial, la influencia de estas empresas sobre la conciencia del consumidor, la tendencia del mercado a la inclusión de prácticas de sustentabilidad como estrategia de posicionamiento y, desde el punto de vista del empleado, la motivación de formar parte de una empresa de este estilo.

Por otra parte encontramos una vasta cantidad de artículos, publicaciones y charlas TED en relación al tema, dentro de los cuales hemos tenido en cuenta los publicados por la revista *Social Innovation Review*, artículos escritos por Bill Drayton, el discurso de aceptación del premio nobel de la paz Muhammad Yunus, así como también charlas TED de los creadores de Sistema B y Njambre.

Si bien existen estos estudios realizados sobre empresas sociales, también existe una gran cantidad sobre las *Empresas B* o *B Corps* específicamente, que detallamos a continuación. Pero debemos tener en cuenta que las *Empresas B* son un grupo de empresas sociales certificadas por *Sistema B*, pero no representan el fenómeno general de las empresas sociales. Por esto es que hemos tenido en cuenta las investigaciones realizadas al respecto, pero entendiendo que se trata de un segmento de empresas sociales, y no su totalidad.

El estudio realizado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en 2015 bajo el

³⁰ García Etcheverry, Tatiana y Moreno Palacios, Ana Cristina (2013). *Las empresas sociales en Medellín, Análisis Teórico - Práctico*. Universidad EAFIT, para la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la innovación y el desarrollo local. Medellín. Colombia.

³¹ Casaretto, J. P. (2013). *Empresa Social, un nuevo paradigma organizacional*. Tesis doctorales no publicada. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. Argentina.

título: *El fenómeno de las Empresas B en América Latina*,³² desarrolla un análisis sobre las *Empresas B* en América Latina, y detalla los objetivos de *Sistema B* para los próximos años, sus oportunidades de crecimiento, logros obtenidos hasta el momento, su filosofía y la filosofía que buscan proyectar hacia las *Empresas B*. También se analizan casos de tres *Empresas B* y seis empresas potenciales a certificarse como B.

Encontramos también otra investigación desarrollada por Maria Emilia Correa y otros autores, titulada: *Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América*.³³ Esta investigación pretende entender el fenómeno de las *Empresas B* en América del Sur y su potencial de transformación, partiendo de tres preguntas: ¿Cómo son las *Empresas B* en Brasil, Chile y Colombia? ¿Cuál es su potencial de transformación para cambiar el paradigma productivo dominante? ¿Cómo escalar este nuevo modelo de negocio?.

En 2014 Naomi Troncoso presentó ante la Universidad Técnica Federico Santa María de Chile su tesis de grado titulada *Aporte de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de modelo de medición de impacto*³⁴ en la cual buscó determinar cómo contribuyen las empresas B en Latinoamérica en la construcción de valor social, mediante una clasificación de las mismas de acuerdo a su modelo de negocio y las problemáticas sociales y o ambientales que buscan resolver.

Por otro lado encontramos una tesis de la Licenciatura en Comunicación Social con orientación en Comunicación Institucional, desarrollada por Magdalena Ibarbia, de la Universidad Nacional de Cuyo Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Que se titula: *¿Por qué las empresas pueden cambiar el mundo? Campaña de comunicación masiva para impulsar las Empresas B en Mendoza*.³⁵ En esta investigación se trabaja específicamente sobre el desarrollo de las *Empresas B* en la ciudad de Mendoza, Argentina. Analiza las problemáticas sociales y

³² Iglesias, A. I. R. (2015). *El fenómeno de las Empresas B en América Latina*. Fomin. Retrived 2 de Marzo de 2015 disponible en: <http://www.fomin.org/en-us/HOME/Knowledge/publications/idPublication/114557>

³³ Correa, M. E.; Abramovay, R.; Gatica, S.; & Van Hoof, B. (2013) *Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América*. FOMIN, Octubre 2013.

³⁴ Troncoso Campos Naomi Gabriela (2014). *Aportes de a empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de medición de impacto*. Tesis de grado. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias, Santiago, Chile.

³⁵ Ibarbia, M. (2013). *¿Por qué las empresas pueden cambiar el mundo? Campaña de comunicación masiva para impulsar las Empresas B en Mendoza*. Tesis para Licenciatura en comunicaión social no publicada. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.

ambientales de la provincia, luego lleva adelante un análisis sobre las *Empresas B*, su importancia, impacto, beneficios y cantidad en Argentina y Mendoza, para luego realizar una propuesta de campaña de comunicación masiva para fomentar las *Empresas B* en la provincia.

Otra investigación es la desarrollada por Martin Kempf (2014), que se titula: *B Corporations: Evolution of Capitalism? An approach to the “B Movement” and the impact in Chile*. En esta investigación se desarrolla el concepto de *Empresa B*, y se analiza este fenómeno en Chile, con el objetivo de entender el desarrollo de *Empresas B* producido en ese país y sus oportunidades.

Por otra parte en 2014 se publicó un trabajo de grado, de la Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Comunicación y Lenguaje de la carrera de Comunicación Social, de Bogotá. Este trabajo realizado por Macías Lozano, Laura Natalia se titula: *La comunicación en las empresas B un proyecto por construir*.³⁶ Desarrolla específicamente el papel que juega la comunicación en las *Empresas B*. Para ello se tomaron cinco casos de estudio de este tipo de organizaciones en Colombia: Trabajo con Sentido, Acción Verde, La Tercera Mirada, Envés e Hybrytec. Se hizo un trabajo de documentación, entrevistas en profundidad, análisis de los sitios web de las empresas, concluyendo que estas empresas aún no han incorporado la comunicación como una dimensión estratégica para el logro de sus objetivos misionales. Y por esta razón el trabajo construyó una propuesta de gestión de la comunicación en estas empresas entendiendo su estructura organizacional, a partir de las cuatro dimensiones comunicativas que se utilizaron como lineamiento para la investigación: persuasión, información, diálogo y movilización.

Hemos relevado, también, materiales dedicados a la comunicación de las organizaciones sin fines de lucro, con el objetivo de obtener claves que nos ayuden a pensar la comunicación en las empresas sociales. En esta búsqueda encontramos el *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa* editado por la organización social Comunia, y escrito en 2012 por Angélica Enz, Valeria Franco y Vanesa Spagnuolo. Esta publicación busca brindar herramientas teóricas y prácticas para que las organizaciones sociales puedan desarrollar una planificación participativa de su comunicación.

³⁶ Macías Lozano, Laura Natalia (2014). *La comunicación en las empresas B un proyecto por construir*. Trabajo de grado para optar por el título de comunicadora social. Pontificia Universidad Javeriana Facultad de comunicación y lenguaje de la carrera de comunicación social. Bogotá. Colombia.

También encontramos un libro escrito por Etkin Eugenia llamado *Comunicación para organizaciones sociales*, publicado en 2014, este libro reflexiona sobre la comunicación en las organizaciones sociales, sus necesidades y problemáticas, proponiendo sobre el final una forma de planificación y pasaje a la acción.

Por su parte en 2014 se publicó el *Manual de Comunicación Online y Redes Sociales en tu ONG*, por Wingu - Tecnología Sin Fines de Lucro. Este manual brinda consejos prácticos sobre el uso de las herramientas tecnológicas con el fin de maximizar la comunicación en las organizaciones sociales.

Otra publicación relevante sobre esta temática, es una tesis titulada *Planificar la comunicación. Desafíos de una práctica transversal en ámbitos organizacionales*³⁷. Se centra en técnicas de planificación de la comunicación, en diferentes ámbitos organizacionales.

En relación a herramientas para desarrollar la comunicación en ámbitos organizacionales, la publicación *Kit de formación en comunicación para la incidencia*³⁸, producida por Save the Children en 2014; Lima, Perú; la cual brinda herramientas prácticas para llevar adelante procesos de comunicación para la incidencia en comunidades.

Por último analizamos textos relacionados con la innovación social, ya que ésta es la metodología dentro de la cual se enmarca el trabajo de muchas empresas sociales de la región. Encontramos la publicación *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe* desarrollado en 2008 por Adolfo Rodríguez Herrera y Hernán Alvarado Ugarte; el artículo *Innovation Systems and Developing Countries* escrito por Rodrigo Arocena and Judith Sutz; una publicación realizada por Buckland, Heloise y Murillo, David, en 2014 titulada: *La innovación Social en América Latina. Marco Conceptual y Agentes*; el artículo *Design Thinking for Social Innovation*, escrito por el creador de IDEO Tim Brown y Jocelyn Wyatt publicado en *Stanford Social Innovation Review* en 2010, un paper escrito por Gabriela Sued titulado *Género e Innovación. El caso de las explotaciones familiares algodóneras en el Chaco argentino y el texto La innovación social como solución a la crisis: hacia un nuevo paradigma de desarrollo*

³⁷ Herrero, Anahí; Nicolini, Natalia; Montalto, Verónica (2014). *Planificar la comunicación. Desafíos de una práctica transversal en ámbitos organizacionales*. Tesis de grado. Universidad Nacional de la Plata. Facultad de periodismo y Comunicación Social. Programa de Investigación: Comunicación, planificación y gestión.

³⁸ Save the Children (2014). *Kit de formación en comunicación para la incidencia*. Lima, Peru. Disponible en: http://issuu.com/scperu/docs/kit_comunicacion_incendencia

publicado en 2012 por Maria Teresa Fernández Fernández, Oscar Montes Pineda y Rosario Asián Chaves.

Las detalladas fueron algunas de las publicaciones que tuvimos en cuenta a la hora de conformar nuestro estado del arte, pero para realizar esta selección hemos transitado un largo camino a través de diversos textos y publicaciones para finalmente conformar en primer lugar nuestro estado del arte y posteriormente nuestra bibliografía.

2- Enfoque Conceptual

2.1- Contexto de surgimiento de las empresas sociales

*“Con todo hay una innovación más sutil. La primera generación de ingeniería genética fracasó en buena medida porque las células eran programadas como entidades aisladas, sin comprender que el contexto lo es todo, tanto en biología como en cualquier procesamiento de información. Las células existen sólo en sus relaciones con otras células”.*³⁹ Manuel Castells

Para poder comprender el contexto general en el que aparecen las empresas sociales y en la coyuntura en la cual deben elaborar sus comunicaciones se realizará una caracterización de las transformaciones más importantes en las últimas décadas especialmente con la aparición de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Veremos que los cambios recientes abrieron una gran cantidad de oportunidades para las empresas sociales, incluso su surgimiento, pero a su vez hay una cantidad de desafíos que deben transformar en oportunidades, tal es el caso de la comunicación.

América Latina es un territorio que aún a la riqueza natural de sus recursos naturales y energéticos, y la pobreza económica de gran parte de su población. Es un territorio de contradicciones, de alta vulnerabilidad social, donde la desigualdad de oportunidades y la exclusión social son asuntos recurrentes para los Estados. Está habitado por personas que han tenido que sufrir golpes de Estado, gobiernos corruptos, funcionarios que no centraban su trabajo en mejorar la calidad de vida de la población sino la de una porción pequeña de personas. Cansados de los azotes cotidianos los latinoamericanos son personas *de hacer*, de tomar acciones para reclamar, en orden a mejorar su situación diaria.

A su vez, una pequeña porción del empresariado local, advierte los riesgos que se asumen si no hay una transformación en los modelos de negocios que solamente buscan maximizar los beneficios, sin tener en cuenta las implicancias sociales y ambientales que esto conlleva.

Resulta difícil creer que, en el seno del capitalismo, siempre considerado el responsable de las desigualdades, aparezcan alternativas que asuman otras variables para definir el éxito empresarial. Al fin y al cabo Marx asumía que “la alienación y el fetichismo son inherentes a

³⁹ Manuel Castells, en Epílogo de Pekka Himanen (2002), *La ética del Hacker y el espíritu de la era de la información*. Ed. Destino Libro. p.116

cualquier organización económica que se apoye en los mercados”⁴⁰. Lo cual nos deja sin esperanzas respecto de cualquier transformación que pueda surgir.

En esta investigación asumimos que “los mercados pueden ser definidos como arenas o campos sociales (Bourdieu 2005) dotados de dos características: la heterogeneidad y la diferencia entre sus protagonistas por un lado, y por el otro, la producción de una cultura local, un conjunto de conocimientos tácitos y de acuerdos informales.”⁴¹ Es así que podemos definir el mercado como campo social con actores que sostienen diferentes posturas. Podemos identificar por un lado, al empresariado tradicional y por otro, a aquellos que promueven, por ejemplo *negocios inclusivos* asumiendo que son “una oportunidad única para el sector privado, Estado, organizaciones de la sociedad civil, y comunidades de bajos ingresos de trabajar juntos para generar valor económico a la vez de aliviar la grave situación de pobreza en América Latina”⁴². Este tipo de negocios, junto a las empresas sociales, y las empresas B son posibilidades incipientes que buscan, a través de mecanismos de mercado, soluciones a los problemas sociales como por ejemplo la pobreza.

Tal como se sostiene en el *Panorama Social de América Latina* los índices de pobreza han ido fluctuando en los últimos años, retomando el crecimiento en estos últimos años.

En efecto, las estimaciones regionales muestran que la tendencia a la baja de las tasas de pobreza y pobreza extrema se ha desacelerado e incluso revertido en los primeros años de la presente década, hecho que, asociado al crecimiento demográfico, deja como saldo un mayor número de personas en situación de pobreza extrema en 2013.⁴³

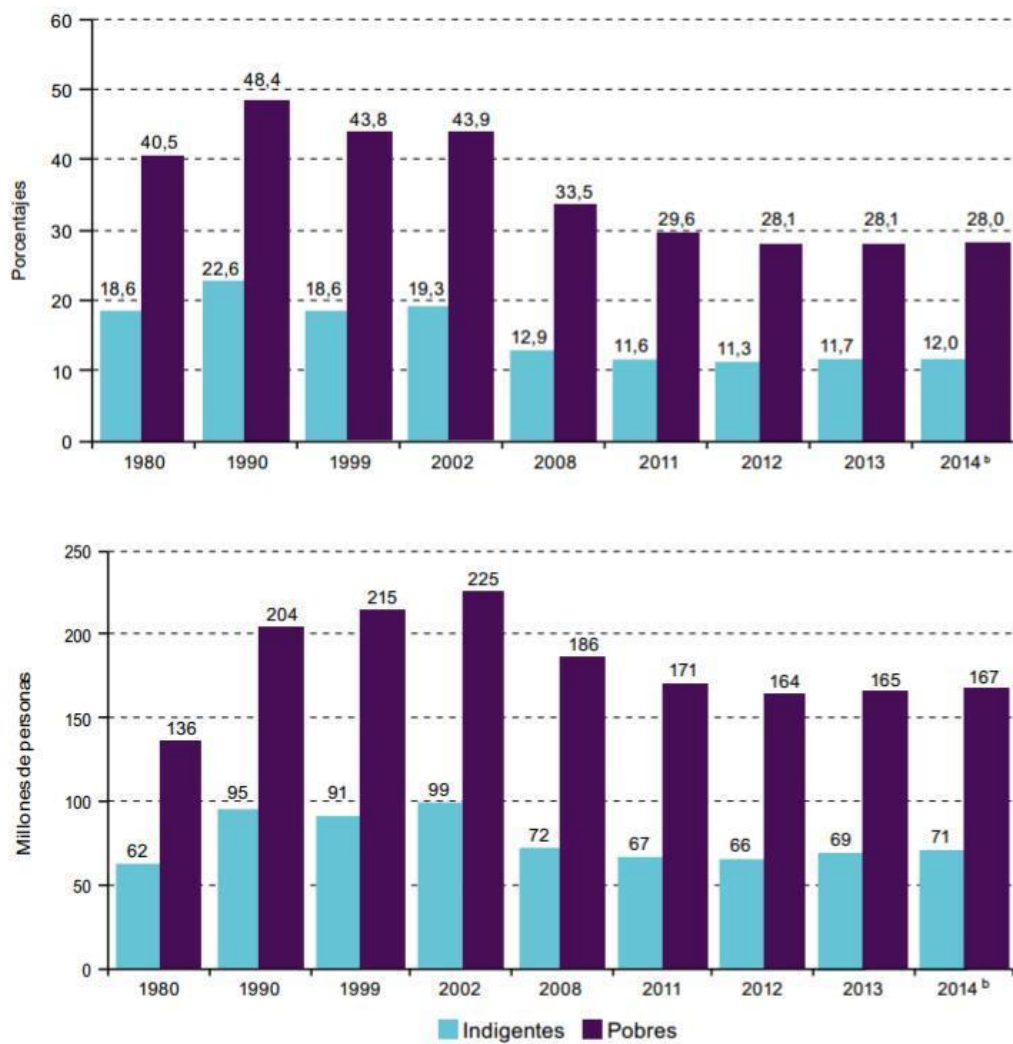
⁴⁰ Correa, M. E.; Abramovay, R.; Gatica, S.; & Van Hoof, B. (2013) *Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América*. FOMIN, p. 13.

⁴¹ Correa, M. E.; Abramovay, R.; Gatica, S.; & Van Hoof, B. (2013). Ob. Cit. p. 17

⁴² Centro de Estudios Sociales, *Negocios inclusivos. Límites y posibilidades de pensar el desarrollo y la equidad de la empresa*. [En Línea] Disponible en: http://issuu.com/proyectopropio/docs/12.negocios_inclusivos_e9bbee37eb628a p.9.

⁴³ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2014), *Panorama Social de América Latina*, Santiago, Chile, p. 15

América Latina: evolución de la pobreza y de la indigencia, 1980-2014^a
(En porcentajes y millones de personas)



Fuente: Panorama Social de América Latina 2014

Estos gráficos nos dan un panorama regional para comprender una de las variables del contexto en el que se desarrollan las empresas sociales.

En el documento “Empresas y emprendimientos productivos de inclusión social, algunos aspectos estratégicos”, producido por la Corporación Andina de Fortalecimiento (CAF), Banco de Desarrollo de América Latina se afirma que la desigualdad de la región, pese a su crecimiento económico, se mantiene muy elevada y sigue siendo una de las mayores del mundo. Ahora bien en el documento también se plantea que: “Tradicionalmente la inclusión social ha sido asignada al sector público como uno de sus grandes retos. Pero en los últimos años se ha puesto el énfasis

en la importancia que tiene que los diversos actores abonen a este objetivo, y que lo hagan de forma estratégica y mancomunada”. En este sentido el documento plantea que el desafío de la inclusión social deja de ubicarse únicamente en la responsabilidad de los estados y del sector público, sino que se redefine incluyendo a otros actores. Esto significa un cambio de rol que tiene el sector privado en la búsqueda de la equidad social. Hoy lo que se persigue es el concepto de buen negocio, o del tipo de negocio que no genere un daño al ambiente y a la sociedad en el que se lleva adelante. Incorporar el cuidado de las relaciones de los empleados y las comunidades con las que trabajan las empresas es la clave de lo que se considera sustentable y que genera un aporte a la sociedad que se forma. En pocas palabras, se trata de redefinir lo que significa el éxito para las empresas.

Luis Bajana, emprendedor social, refuerza esta idea al afirmar:

“Para mí es simple, si ayudas a resolver el problema social está bien, eso es todo. Las empresas, por ejemplo Chevron en Ecuador, son empresas que pasaron 20 años explotando petróleo generaron toneladas de dinero y no dejaron nada. No sólo no dejaron nada sino que destruyeron todo. Entonces con tal de que alguien haga algo ya es importante, si tu empresa enfrenta un problema social y encima ganas plata con eso por qué no. Lo importante es resolver el problema.”⁴⁴

En la región, según el documento realizado por CAF⁴⁵, comenzaron a florecer en los últimos años *emprendimientos productivos* orientados a la inclusión social, con el fin de contribuir a eliminar las barreras de exclusión. Estos emprendimientos se ocupan de generar y ofrecer bienes y servicios, con la finalidad de que los procesos de producción y la inserción en el mercado, faciliten el desarrollo personal y la integración social de quienes están excluidos. Debemos tener en cuenta que los emprendimientos socioproductivos de inclusión social manifiestan diferentes formatos, ya que pueden ser asociaciones civiles, empresas sociales, cooperativas o empresas tradicionales. La empresa social es uno de los formatos que pueden tener estos emprendimientos.

Asimismo este tipo de emprendimientos necesitan un entorno propicio para su desarrollo,

⁴⁴ Luis, Bajana (2015). Fundador de Recicla en Línea, Chile. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

⁴⁵ Korin, Mercedes (2013). *Empresas y emprendimientos productivos de inclusión social, algunos aspectos estratégicos*. Ed. Corporación Andina de Fomento (CAF), Banco de Desarrollo de América Latina.

que los considere con sus posibilidades y dificultades. Por lo cual es fundamental que el Estado cree marcos favorables para que los emprendimientos sociales puedan incluirse en la economía, integrándose a su vez con otros actores. En consecuencia serán fundamentales las políticas públicas que desarrollen los estados para poder fomentar este tipo de emprendimientos. En Argentina y Colombia, por ejemplo, si bien existe un vacío ya que no existe la figura legal de empresa social, los Estados, a través de diferentes iniciativas, han buscado fomentar el emprendimiento social.⁴⁶

Pero estas empresas al tener un valor social y económico deberán instalarse en sociedades que reconozcan esta doble dimensión. El mercado debe estar preparado para este tipo de empresas, los bienes o servicios que brindan debe ser necesarios para la sociedad y las políticas deben acompañarlos y facilitarles su crecimiento. Según el documento de CAF:

“Es imperioso que exista un entorno favorable al desarrollo de los emprendimientos socioproductivos, con reglas de juego claras que permitan escala y continuidad en beneficio del progreso de las personas tradicionalmente marginadas, y con actores que pongan en valor el resultado del trabajo de otros. Se hace necesario que Estado, empresas, organismos internacionales, de la sociedad civil y los propios emprendedores aborden la definición y aplicación de los criterios sobre el alcance de la inclusión socioproductiva, profundizando acerca de los modelos de negocio de estos emprendimientos, el crecimiento de un mercado que los reconozca en su función y los indicadores que permitan medir el impacto de estas iniciativas en la búsqueda de la inclusión socio productiva en América Latina”.⁴⁷

Estos emprendimientos sociales son un reto para la región ya que presentan muchas ventajas y oportunidades para combatir el desempleo y la desigualdad. Este desafío que atañe al mercado y al sector público es una nueva posibilidad para dar respuesta a los problemas socioeconómicos de la región.

Más allá del momento puntual en el que las empresas sociales surgen, la necesidad de su aparición tiene que ver con una deficiencia por parte de los gobiernos a la hora de atender problemáticas sociales. Y a su vez un sector privado con una actitud poco ética, sin considerar al medio ambiente en el cual se desarrolla ni la sociedad en la cual impacta. La empresa social nace

⁴⁶ Korin, Mercedes, (2013); Ob Cit.

⁴⁷ Korin, Mercedes, (2013); Ob Cit, p.31

en el medio de estas dos cuestiones, buscando corregir las deficiencias de estos actores. Impactando de una manera positiva en la sociedad, partiendo de las necesidades sociales de la población, utilizando la innovación y la creatividad en su desarrollo y brindando servicios o bienes que generen un valor económico.

En las conclusiones de la investigación “Los emprendedores sociales: Innovación al servicio del cambio social”⁴⁸ se desarrolla la hipótesis que el surgimiento de las empresas sociales tiene que ver con la problemática de que a muchos gobiernos les resulta cada vez más complicado financiar y coordinar de manera eficiente el sistema de bienestar social en sus países. Este es el claro contexto de surgimiento de estos proyectos en países en los que los gobiernos no tienen la capacidad de llevar adelante iniciativas de innovación social para resolver los problemas que los afectan como sociedad, de una manera eficiente. Surgen así los emprendedores sociales, personas cuyo objetivo principal es resolver las problemáticas de su comunidad. Al encontrarse por fuera del gobierno, y su estructura, logran llegar de manera más efectiva a la comunidad, crear lazos, llevar adelante equipos, generando valor económico para poder sustentarse.

“Las empresas sociales van a tener, sino lo tienen, un auge súper grande que si me preguntan el rol de estas empresas en este contexto, creo que es un rol esencial que deben asumir muchas otras empresas. (...) Por otra parte, desde el lado de la oportunidad cada problema social representa una oportunidad. Si hay una necesidad hay una solución o debe haberla”.⁴⁹

Lidia Verbanova sostiene que “el empresariado social es un fenómeno relativamente nuevo y opera en áreas en las que los mecanismos de mercado tradicionales y las estructuras de apoyo gubernamentales para destinar recursos y poder han fallado. Los empresarios sociales normalmente empiezan con poco para alcanzar sus objetivos”.⁵⁰

Tal como lo menciona Verbanova, en muchos casos, las empresas sociales surgen en contextos de crisis en los cuales las personas deciden tomar las riendas de situaciones críticas

⁴⁸ Curto Grau, Marta (2012), *Los emprendedores sociales: Innovación al servicio del cambio social*, Cuadernos de “La Caixa” Cátedra de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Ed. La Caixa, España.

⁴⁹ Luis, Bajana (2015). Fundador de Recicla en Línea, Chile. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

⁵⁰ Verbanova, Lidia (Octubre, 2009). *Empresariado social*. LabforCulture. [En Línea] Disponible en: <http://www.labforculture.org/es/recursos-para-la-investigaci%C3%B3n/contenidos/investigaci%C3%B3n-a-fondo/empresariado-social>

que transitan. Es por esto que los creadores de empresas sociales comprenden que desde un principio si bien necesitan generar ingresos para poder subsistir, esto no será posible si no llevan adelante acciones sustentables que comprendan el entorno en el que surgen, y desarrollen estrategias que busquen soluciones integrales. Es ante la falla del sistema capitalista que este tipo de emprendimientos salen a la luz y se multiplican.

Consideramos que el surgimiento, y gran expansión, de las empresas sociales en América Latina dan cuenta de un cambio de paradigma en relación al mundo de los negocios. En el pasado identificábamos tres entidades bien delimitadas: el Estado, las empresas, y las organizaciones sociales. Poco a poco este paradigma ha ido cambiando ante el surgimiento de nuevos actores como las empresas sociales. Resulta innovador el hecho de tomar los instrumentos de gestión y modelos de sustentabilidad del sector privado para ser utilizados en empresas que buscan la maximización de beneficios para la sociedad de la cual son parte.

Si bien el emprendedurismo social nace en 1980, en los últimos años se han desarrollado una mayor cantidad de proyectos en todo el mundo. En el documento “Los emprendedores sociales: Innovación al servicio del cambio social” de Curto Grau se afirma que: “En los últimos treinta años, este tipo de emprendedores han proliferado con fuerza. Allí donde la mayoría ve un problema, ellos ven una oportunidad para contribuir a la mejora de la sociedad”.⁵¹

Según la autora de este documento, el cual retrata la escena del emprendedurismo social en España, comenzaron a existir más posibilidades para este tipo de emprendedores, desde la financiación, cursos, hasta el apoyo por parte de los gobiernos. Algunos gobiernos comenzaron a ver en estos agentes un aliado y una alternativa para paliar su falta de recursos y eficiencia a la hora de resolver ciertas cuestiones. Estos son los casos de EEUU y Reino Unido en dónde se logró una cooperación público privada. La proliferación y el éxito de las empresas sociales y la cooperación de estas empresas con el gobierno parte de la idea de que, los emprendedores privados, pueden aportar innovación y conocimientos muy valiosos para hacer frente a problemas sociales complejos que el gobierno, en algunos casos, afronta con dificultades. No sólo se trata de subcontratar servicios o financiarlos sino que se trata de ver en ellos un valor, el valor de la innovación, del conocimiento y del emprendedor. “De este modo, existe un grupo

⁵¹ Curto Grau, Marta (2012), *Los emprendedores sociales: Innovación al servicio del cambio social*, Cuadernos de “La Caixa” Cátedra de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Ed. La Caixa, España.

cada vez más numeroso de emprendedores altamente formados para hacer frente, de manera innovadora y eficiente, a las carestías de la sociedad, a la vez que también son mayores los recursos disponibles para este fin”.⁵²

Estos emprendedores que buscan soluciones a los problemas que identifican no están solos. Socialab en su libro llamado, *Libro No libro* desarrolla la idea de un nuevo paradigma de desarrollo. Para este organismo de fortalecimiento de emprendimientos sociales, este tipo de negocio que tiene generación de impacto, evidencia la creación de un nuevo paradigma, “que permita acelerar exponencialmente el desarrollo social ahí donde más se lo necesite, un nuevo paradigma en el que negocios, personas, innovadores y cualquiera de nosotros puede protagonizar parte del cambio”.⁵³

Por su parte en el libro *Aprendiendo de las empresas sociales Seis casos de emprendimientos sociales en Europa*, nos resulta interesante la manera en la cual plantean que las empresas sociales representan una salida a la crisis europea. Son entendidas como un ámbito de esperanza, una nueva mirada para abordar la economía. Se afirma allí:

“Así pues, esta nueva realidad nos plantea el reto de buscar una salida a la crisis que, teniendo claro el carácter integral y clave de la economía, permita ampliar su impacto positivo y ponerla al servicio de la sociedad en su sentido más amplio. Hace falta replantearnos y reflexionar sobre lo que ha pasado y explorar viejos y nuevos caminos que profundicen en las oportunidades de transformación social y económica que la crisis ofrece. En este nuevo entorno, las empresas sociales se posicionan como un modelo de referencia. Surge el interés por unas organizaciones que ponen el mercado al servicio de la sociedad. Estamos ante empresas que demuestran que se puede tener un impacto social positivo desarrollando negocios económicamente sostenibles. Las empresas sociales responden, así, a lo que un creciente grupo de personas buscan en nuestra sociedad: ofrecen una muestra clara de que es posible abordar la economía con otra mirada. Podríamos decir que son una fuente de esperanza, un espejo en el que las empresas tradicionales y los emprendedores pueden —y, de hecho, deberían— mirarse.”⁵⁴

Finalmente sobre este momento histórico particular que estamos viviendo y que propicia

⁵² Socialab, (2014). *Libro No Libro*. Socialab. [En Línea] Disponible en: <http://www.libronolibro.org>

⁵³ Socialab, (2014). *Libro No Libro*. Socialab, p.171 [En Línea] Disponible en: <http://www.libronolibro.org>

⁵⁴ Chliova, Myrto; Garcia, Ramon; Iglesias, Maria; Navarro, Clara y Rodríguez, Elena. (2011). *Aprendiendo de las empresas sociales Seis casos de emprendimientos sociales en Europa*. ESADE. España.

este tipo de emprendedores, Facundo Garretón, miembro del directorio *Socialab*, desarrolla la idea de emprendedores de doble impacto cuando plantea que: “Estamos en una nueva coyuntura mundial, los recientes fracasos del capitalismo financiero en todo el mundo me han llevado a iniciar una búsqueda de un nuevo modelo de crecimiento económico, un modelo con menos desigualdad y sin tanta concentración de riqueza. Sin duda un modelo de generación de oportunidades se basa en el emprendimiento; donde son los emprendedores quienes ven oportunidades e impulsan negocios en torno a ellas, quienes generan empleo y movilidad social”⁵⁵.

2.1.1- Sociedad del Conocimiento, dónde lo que priman son las ideas.

De todas maneras antes de ahondar en las empresas sociales y emprendedores es fundamental dar cuenta de un panorama más amplio de la situación de occidente en relación a otras variables como por ejemplo el cambio significativo de época devenido a causa de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Luego de la Segunda Guerra Mundial Occidente empieza a atravesar grandes transformaciones como resultado del advenimiento de las industrias avanzadas. Fue Peter Drucker quien denominó *Sociedad de la Información* a esta época, la cual presenta características específicas. Tremblay⁵⁶ reconoce las siguientes particularidades:

- El crecimiento del sector servicios, el cual sustituye al sector manufacturero como principal lugar de concentración de mano de obra.
- La centralidad de la información y del conocimiento como factores de producción.
- El aumento de la productividad gracias a la innovación.
- La emergencia de nuevas élites técnicas y de nuevos principios de estratificación social.

El autor pone en relación a la sociedad de la información con la economía creativa, y sostiene que sería el resultado de la síntesis de la sociedad posindustrial y de la sociedad posmoderna.

Tremblay propone dos tipos de evoluciones que tienen como estadio final la sociedad posmoderna y la sociedad posindustrial. La primer evolución es de carácter más *antropológico*

⁵⁵ Socialab, (2014). *Libro No Libro*. Socialab. [En Línea] Disponible en: <http://www.libronolibro.org>

⁵⁶ Tremblay, G. (2008); “Industrias culturales, economía creativa, y sociedad de la información” en *Poder, Medios y Cultura*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 2011. Pág 119.

en la cual se sucede de la sociedad primaria basada en los mitos, a las sociedades basadas en las tradiciones, para luego llegar a las erigidas sobre la racionalidad y por último a las sociedades posmodernas centradas en la relatividad de los sistemas de valores. Por otro lado, la evolución *socio-económica* que hace especial foco en los aspectos económicos, comenzando por la cosecha, pasando por la agricultura, la industrialización y la posindustrialización.⁵⁷

La “economía creativa” sería una síntesis de estos dos recorridos lo cual nos facilita el pensar de qué manera se llega a este tipo de nuevas propuestas tales como las empresas sociales. Asimismo, este autor realiza un análisis que desemboca en la crítica a las economías creativas argumentando que se caracterizan no solo por la creatividad, la calidad de los productos, flexibilidad, versatilidad sino también por la precariedad del empleo. En relación a este punto si bien no existe una ley, ni reglas definidas sobre cómo se deben manejar las empresas sociales en su gestión interna y específicamente en relación a la generación de empleo, podemos decir, que dentro de los objetivos principales de las empresas sociales, se encuentra la generación de un impacto positivo en la sociedad. En este sentido las empresas sociales entienden que el éxito se mide a partir del valor social generado y entendemos que la generación de trabajo precario no entra dentro de los valores organizacionales de este tipo de empresas. No podemos garantizar que ésto no ocurra en la práctica, pero en los casos de empresas sociales entrevistadas notamos un especial cuidado sobre el tema. Dado que, en primer lugar, el modelo de negocio les permite pagar sueldos a precios de mercado, en segundo lugar, al considerarse empresa social y tener una visión de cambio social, resulta imperioso ser coherentes en términos de mensajes y acciones, y notamos, entonces, que prestan especial atención al trato y las condiciones de empleo de su equipo. Por su parte específicamente las Empresas B, tienen como requerimiento para su certificación, condiciones de trabajo adecuadas, lo cual se amplía oportunamente en el capítulo de Empresas Sociales.

La Sociedad de la Información engloba muchos otros conceptos similares como por ejemplo la Sociedad del Conocimiento, sociedad de consumo, capitalismo digital, capitalismo informacional, Sociedad en Red y otros.

⁵⁷Tremblay, G. (2008); Ob. Cit. p. 121

2.1.2- La Sociedad en Red

“Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no sepan aprender, desaprender y reaprender”.

Alvin Toffler

Aquí nos adentraremos en la sociedad en red la cual está compuesta por una matriz multidimensional en la que, la cultura, la economía, y la política, se relacionan fuertemente con la tecnología que tiene un fuerte impacto en estos ámbitos, generando grandes cambios en comparación con el modelo anterior.

El industrialismo es el modelo que antecede al nuevo paradigma de la sociedad en red. Los rasgos más sobresalientes de la sociedad industrial son la empresa, la urbanización a gran escala, centralización de prestación de servicios en las grandes urbes y la comunicación masiva.

Ahora bien, nos preguntamos entonces cuál es el paradigma sobre el cual se sostiene la sociedad en red. Manuel Castells nos dice que se trata del *informacionalismo*, un paradigma tecnológico que facilita la estructura sobre la cual se eruirá un tipo de sociedad: la “Sociedad en Red”. Este término acuñado por Castells difiere del de “Sociedad de la Información” ya que éste sostiene que todas las sociedades han basado su economía, en mayor o menor medida, en el conocimiento. Castells sostiene que “lo nuevo es la tecnología del procesamiento de la información y el impacto de esta tecnología en la generación y aplicación del conocimiento”⁵⁸. El autor identifica tres rasgos distintivos del nuevo paradigma tecnológico:

1. La capacidad de estas tecnologías para ampliar por sí mismas el procesamiento de la información en cuanto a volumen, complejidad y velocidad,
2. Su capacidad recombinatoria, y
3. Su flexibilidad distributiva.⁵⁹

⁵⁸ Manuel Castells en epílogo de Pekka, Himanen (2002). *La ética del Hacker y el espíritu de la era de la información*. Ed. DestinoLibro. p 112

⁵⁹ Manuel Castells en Epílogo de Pekka, Himanen (2002), Ob. Cit. p.113

El primer punto hace hincapié en el aumento de la capacidad de recopilar información y procesarla. Las tecnologías nos permiten almacenar gran cantidad de información que en un principio se guardaba sin ningún tipo de tratamiento. Con el paso del tiempo se fueron desarrollando maneras de procesar esa información y así complejizarla. Castells se arriesga a decir que no sólo se avanza cuantitativamente sino cualitativamente. De este modo el fenómeno se caracteriza por un bajo costo de operaciones, que permiten aumentar el volumen de información recopilada en una menor cantidad de tiempo y permite, a la vez una expansión en cuanto a la manera de procesar y complejizar esa información recolectada.

El segundo punto refiere a la capacidad de enlazar, conectar y relacionar datos para obtener nuevos resultados. “La recombinación es la fuente de la innovación, sobre todo si los productos de esta recombinación se convierten en puntos de apoyo para una ulterior interacción, en una espiral de información cada vez más significativa”.⁶⁰

La tercer característica hace alusión al avance en la capacidad de recopilar y procesar información proveniente de una gran variedad de contextos y aplicaciones, y aquí radica su flexibilidad. La *comunicación en red no se da punto a punto sino en diversas direcciones*, la infraestructura técnica permite la flexibilidad en diferentes dispositivos. Para comprender mejor este punto debemos pensar en las posibilidades que abre internet, la telefonía móvil y los dispositivos portátiles.

Estos tres puntos que caracterizan a las tecnologías de la información constituyen el sostén sobre el cual se sitúa la Sociedad en Red que constituye una estructura social. Manuel Castells afirma: “Por estructura social entiendo las disposiciones organizativas de los seres humanos en las relaciones de producción, consumo, experiencia y poder, tal como se expresan en la interacción significativa enmarcada por la cultura”.⁶¹

Esto quiere decir que el informacionalismo está presente en todos los aspectos del entramado de la Sociedad en Red afectando y condicionando la cotidianeidad de lo social. La Red carece de centro, está compuesta por nodos flexibles que se alteran y modifican con el tiempo.

⁶⁰ Manuel Castells en Epílogo de Pekka, Himanen (2002), Ob. Cit. p.114

⁶¹ Manuel Castells en epílogo de Pekka, Himanen (2002). *La ética del Hacker y el espíritu de la era de la información*. Ed. DestinoLibro. p. 116

Es en la lógica de esta red que se genera un nuevo tipo de economía, la economía en red donde los centros están interconectados. Estos centros de producción, distribución y gestión se han extendido y se ubican en las urbes, y, a la vez, se han plasmado en grandes empresas. Castells afirma que “las grandes empresas funcionan sobre la base de alianzas estratégicas que varían en función de los productos, los procesos, los mercados y los períodos de tiempo en una geometría variable de redes empresariales (...) que se unen a las pequeñas y medianas empresas, en un mundo de redes dentro de redes”.⁶²

Ahondamos en las características de la Sociedad en Red porque creemos que altera de forma radical, por un lado, la manera en que debemos concebir la comunicación y, por otro lado, modifican las posibilidades de los negocios y emprendimientos que puedan surgir en esta época.

Castells hace un paralelismo de las características de la Sociedad en Red con el hipertexto. El sostiene que las experiencias colectivas son capturadas como hipertexto, afirmando que el hipertexto es el marco semántico de la Sociedad en Red, el cual es a la vez virtual y real. Es virtual porque los sonidos, las imágenes, las palabras y todo lo que enviamos son soportados por circuitos electrónicos, pero a la vez constituyen nuestros significados y experiencia. Este paralelismo es muy fuerte para este trabajo ya que de alguna manera sostiene que las empresas sociales y su comunicación deben estar pensadas completamente en este contexto.

Por otro lado, Castells hace hincapié en el rol estelar que cumple la creatividad en un mundo dialéctico que oscila en forma simultánea *entre la destrucción creadora y la creación destructiva*. Aquí retomamos esta relación ya que creemos que las empresas sociales surgen como consecuencia de un modelo que está agotado, que como hemos visto no puede dar respuestas a problemas críticos como la desigualdad y la pobreza. Es en esta encrucijada de problemas, que gracias a la creatividad, surge algo nuevo, dejando atrás viejos modelos, retomando lo mejor de cada uno de ellos y desechando aquello que ya no da respuestas a las nuevas necesidades de la sociedad.

Entramos así en relación con otro factor importante a tener en cuenta para comprender el

⁶² Manuel Castells en epílogo de Pekka, Himanen (2002). *La ética del Hacker y el espíritu de la era de la información*. Ed. DestinoLibro. p.118

contexto en el que se están desarrollando las Empresas Sociales: el auge que representa la industria cultural y creativa. Este proceso ha revalorizado la innovación, la cultura, la creatividad y el conocimiento, factores que no representaban un tema de interés en el pasado ya que ahora son valorados socialmente y capaces de generar un alto valor económico. Es interesante como esta atención en los “productos intangibles” genera una nueva economía basada en el conocimiento. La generación de conocimiento está muy relacionada con el procesamiento de información y comunicación simbólica. Es en este momento en que las sociedades manejan grandes caudales de información, donde surge la necesidad de poder “reciclar” y procesar la información disponible. En palabras de Castells de *destruir y crear* con la información que poseemos. Esta transformación no sería posible sin la ayuda de tecnología que está al servicio de aquellos que quieren sumergirse en este mundo del conocimiento.

Este proceso está directamente relacionado con el paso de la “Era Industrial” a la “Era del Conocimiento”⁶³. En la primera etapa los recursos de producción se mostraban escasos, pues eran extraídos de la naturaleza lo cual implicaba la necesidad de plantear un uso inteligente de los mismos al comprender que esos recursos no eran infinitos. Todo lo contrario sucede con este modelo que podríamos llamar la “economía del conocimiento”, donde las ideas, que constituyen la materia prima, son abundantes e inagotables ya que la capacidad humana para crear es inagotable.

Baruch Lev caracteriza los bienes intangibles producidos en esta Era del siguiente modo:

- Abundancia que genera un cambio de lógica en los modelos de negocios porque es una lógica muy diferente a la que se llevaba adelante con los recursos escasos.

- La implementación y el uso de los “productos intangibles” pueden ser utilizados por varios sujetos a la vez, lo cual contribuye al surgimiento de nuevas lógicas de trabajo en red donde es posible la colaboración entre los actores para generar aún más valor. Hay una frase de George Bernard Shaw que ilustra muy bien esta situación: “Si tienes una manzana y yo tengo una manzana y las intercambiamos, entonces tu tendrás una manzana y yo tendré una manzana. En cambio si tú tienes una idea y yo tengo una idea y las intercambiamos ambos tendremos dos ideas”. Esta frase nos da la pauta que en esta nueva Era la riqueza se genera en el intercambio.

⁶³ Estos conceptos son tomados de libro “El futuro no espera” de Henoch Aguiar.

Esto es un cambio radical de paradigma ya que se promueve la circulación de las ideas; el valor está en compartir y no guardarse el conocimiento como si fuera una riqueza en sí mismo.

- Otra de las características de estos bienes es que se incrementan con el uso y la escalabilidad. El proceso de enriquecimiento se incrementa a medida que los bienes se difunden, se alteran y se aplican en nuevos contextos. Esta posibilidad de difusión, que se da gracias a las nuevas tecnologías, posibilita la escalabilidad de estos productos y esta industria.

- Estos productos intangibles generados por los seres humanos crean valor a futuro porque no depredan el entorno, o sea no utilizan recursos escasos. Este factor es clave para comprender que este tipo de economías son sustentables en el tiempo ya que los recursos utilizados son infinitos.

2.1.3- ¿Qué cambios presenta la nueva economía?

A continuación desarrollaremos algunas características de la nueva economía:

- La primera gran diferencia radica en el *tipo de propiedad*. La propiedad privada fue por mucho tiempo el patrón que regía la sociedad y los mercados. En la economía del conocimiento, como mencionamos anteriormente, el valor se crea en el compartir las ideas. El auge del shareware, Copyleft, Creative Commons y otros nos dan la pauta del cambio en la manera de concebir la producción. Sin embargo, no desconocemos la puja de las grandes empresas por la propiedad de los datos personas de sus usuario y los riesgos que esto trae apareado.

- Otro cambio que presenta la Sociedad en Red es la *manera de concebir el espacio y el tiempo*. Por un lado, en relación al espacio, entendemos que el planeta se vuelve pequeño en el momento en que la globalización nos permite alcanzar cada rincón de este mundo. Los nodos se interconectan permitiendo y estimulando la circulación de mercancías intangibles. De pronto es posible acceder a los mercados mundiales para distribuir las mercancías generadas y a la vez para conseguir proveedores que se ajusten a las necesidades. El tiempo también se ve alterado porque ya no se trabaja más en relación al tiempo local sino que pasa a ser un tiempo global, que de algún modo es regido por el desarrollo de las nuevas tecnologías que marcan un ritmo diferente al que tenemos los sujetos.

- Cambios en la *formación y educación*. Los procesos de aprendizaje se salen de las aulas

tradicionales y ya no es necesario cumplir un horario, sino que se puede aprender remotamente u online. La academia se ve desbancada por nuevos “profesores” que no cuentan con títulos que acrediten su conocimiento, sino que la reputación se consolida con la experiencia de lo ya hecho. La capacitación se vuelve accesible todo el tiempo, sin restricción de horarios ni espacio físico. Aún teniendo en cuenta que muchos de los cursos más prestigiosos siguen siendo pagos, el cambio tiene un fuerte impacto en el desarrollo local, pues una vez que los interesados tienen un puerto de acceso, entendido como una computadora desde la cual acceder a Internet, están ingresando a un mundo sin fronteras. Sin embargo, la gran cantidad de información a la que podemos acceder y con la que nos enfrentamos a diario nos desafía a desarrollar un enfoque conceptual. De la gran cantidad de información que recibimos debemos procesar y sacar lo más importante. Esta capacidad de abstraer, ordenar y poner en relación elementos diversos es algo que se adquiere, hasta el momento, sólo en los espacios de formación académicos.

- *Nuevos campos de desarrollo* se abren con esta nueva economía. El florecimiento de nuevos empleos, y nuevos campos profesionales es inminente en la Era del Conocimiento. Internet se convierte en el suelo fértil donde surgen empleos como Community Manager, servicios de testing, digitalización de la información, data managers y muchos otros. Para este tipo de empleos se necesitan nuevas competencias y conocimientos ligados a las nuevas tecnologías lo cual facilita, sobre todo para los jóvenes, el aprendizaje de los mismos de forma autodidacta. Esta oportunidad que abren las nuevas tecnologías no son solo laborales sino que también abren nuevos caminos en la comunicación con nuestros pares y nuevas posibilidades de dar a conocer proyectos, ya sea un emprendimiento social o de cualquier tipo. La gratuidad de las herramientas como Facebook, Twitter o la posibilidad de tener un sitio web han cambiado para siempre la manera de comunicar los negocios.

- *La presencia online* de las marcas se vuelve un espacio estratégico para conectarse con sus clientes y seguidores. Lejos de ser un punto de anclaje los puntos de contacto con la empresa se amplían, se flexibilizan y se dinamizan. Las TIC han ampliado y masificado las posibilidades de comunicarse con el público. Esta masa que antes era caracterizada como consumidora ahora es mucho más que eso, su voz se ha amplificado gracias a las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que lejos de ser una transformación meramente tecnológica manifiestan un cambio conceptual en cuanto a los usos y construcción de sentido que generan.

- Por otro lado, las TIC han ampliado las *posibilidades de conectarse con pares*, los cuales se han visto empoderados gracias a la capacidad de colaboración entre pares, trabajo en conjunto y información compartida y accesible en la red. “El modelo de Internet no tiene árbitros, jefes, maestros ni líderes establecidos: en Internet todos somos pares (peer), estas circunstancias reclaman más participación, interactividad, “co-laboración” y menos recelo, autoridad. La horizontalidad de la www, su modelo de red y sus valores empiezan a derribar las estructuras verticales, piramidales y estáticas que se mantuvieron tantos años”.⁶⁴ Esto altera las reglas del juego obligando a las empresas y marcas a oír a sus consumidores. Asimismo, la posibilidad de conectarse y conocer la opinión de otras personas ha modificado la manera en que los sujetos consumen. Las redes permiten que el “boca en boca” se dé instantáneamente, viralizándose las recomendaciones o críticas sin que la empresa pueda tener control sobre el fenómeno.

Consideramos que las nuevas tecnologías son parte fundamental del contexto de la comunicación actual. Las oportunidades se han abierto para diversos segmentos consumidores y para las empresas, teniendo la posibilidad de emitir sus mensajes de forma gratuita en las distintas plataformas.

2.1.4- Desafíos propios del contexto

Nos parece fundamental para este trabajo presentar aquellos desafíos identificados en este contexto de innovación tecnológica y cambio social. Entendemos que todos estos factores hasta aquí mencionados han alterado, y continúan haciéndolo, los ámbitos políticos, económicos y sociales de América Latina. Somos conscientes del dinamismo, y procesos complejos que entran en estas relaciones de tecnología, sociedades en red, poderes públicos, gobiernos locales, nacionales e internacionales. Las comunicaciones digitales han traído aparejadas transformaciones en la producción, comercialización de “productos” ya sean tangibles o intangibles. Hay tres actores que siguen siendo el tejido sobre el cual se erigen estas transformaciones: el sector corporativo, el poder político estatal, y la ciudadanía. En *Poder*,

⁶⁴ Nudelman, D. (2011); *Construcción de marca en el nuevo paradigma: Marcas responsables, que conversan y aportan valor*. Trabajo final para el Programa de Actualización en Identidad Corporativa de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo - Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina. p.13

*medios y cultura*⁶⁵ Albornoz nos ayuda a identificar algunos desafíos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de analizar la comunicación en la Era de la Información:

- La desregulación normativa con la que funcionan actualmente las comunicaciones digitales que se caracterizan por ser principalmente un desafío para los Estados. Asimismo, esto se convierte en una especie de incertidumbre para las empresas más pequeñas ya que en la mayoría de los casos corren con desventaja en comparación con los sectores corporativos más grandes.
- Concentración empresarial que se da a nivel nacional e internacional, debido a la fusión de distintas firmas.
- El real acceso a la Red en la que se centran estos intercambios y nuevas formas de comunicación digital, o sea la posibilidad o no de acceder a la red de redes: Internet. Asimismo, teniendo en cuenta dos variables fundamentales como lo son el valor, asequible o no, y la calidad de la conexión o sea la transmisión de megabit por segundo.
- Neutralidad de la Red, entendida como el “principio de *no discriminación* derivado de las garantías de conectividad extremo a extremo y de respeto a la integridad de la información transmitida que, de modo específico, pretende que todas las comunicaciones reciban un mismo trato con independencia de su origen o destino y del tipo de información transmitida”.⁶⁶
- La brecha digital que existe entre aquellos que tienen acceso a Internet y las Tecnologías de la Información y Comunicación, y aquellos que no poseen esa posibilidad. Más aún nos interesa mencionar los diferentes niveles de alfabetización digital que pueden existir, con lo cual hacemos referencia al hecho de que muchas personas y comunidades tienen acceso a las TIC, eso no implica que puedan manejarse con facilidad y confort con las mismas.

A modo de cierre nos resulta importante rescatar que la comunicación de las empresas sociales está fuertemente mediada por la presencia de las Tecnología de la información y la Comunicación (TIC). Entendemos que estas equivalen a grandes oportunidades y beneficios a la hora de comunicar, pero a su vez son un inmenso desafío, teniendo en cuenta que todos los

⁶⁵ Albornoz, L; (2011); *Poder, medios y cultura: Una mirada crítica desde la economía política de la comunicación*, Buenos Aires, Paidós.

⁶⁶ Albornoz, Luis A. (2011); Ob. Cit. p. 227.

puntos mencionados en este capítulo, representan la posibilidad del éxito y del fracaso de la comunicación de las empresas sociales.

2.2- Empresas Sociales

“La fuente que tiene más poder en el mundo son las grandes ideas, pero sólo si están en manos de un buen emprendedor. Esto puede mover el mundo.”

Bill Drayton

2.2.1- Empresas sociales: ¿En qué consisten?

Las empresas sociales son un fenómeno en expansión que atrae a nivel global tanto a profesionales talentosos, como financiamiento, apoyo, atención y el mundo asiste constantemente a la creación de nuevas empresas sociales. Pero esta popularidad que crece a diario está acompañada de poca certeza sobre su definición, lo que a su vez complejiza la generación de cifras concretas sobre el fenómeno. Al tratarse de un tipo de empresa que no tiene personería jurídica, a la hora de relevar la cantidad de empresas sociales que existen en Latinoamérica, nos encontramos ante la falta de datos e investigaciones que releven el tema⁶⁷. No se sabe cuantas existen porque no está escrito sobre piedra aún específicamente cómo deben ser para entenderse como tales.

Como plantean Fisac, Moreno, Mataix y Palacios en su artículo *La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo*:

“No existe una noción unívoca de empresa social. Existen diferentes interpretaciones del término, que están condicionadas no solo por la escuela de pensamiento económico de la cual procede cada una, sino también por el contexto al cual se aplica. En este sentido, la ‘empresa

⁶⁷ Para obtener cifras oficiales nos pusimos en contacto con distintos organismos internacionales que trabajan con las empresas sociales: Ashoka, CIC Conocimientos, Sistema B, SociaLab, Njambre, Yunus Empresas Sociales y entidades de gobiernos locales. Sin embargo ninguno de ellos pudo darnos cifras certeras, todos sostienen que existe una deuda en este sentido.

social' puede referirse a iniciativas que proceden de realidades sociales muy diferentes, con distintas asunciones”⁶⁸

Podemos decir sin embargo que el consenso sobre sus características sólo existe en dos aspectos centrales: la persecución de fines sociales, y la utilización de mecanismos de mercado. Cuando intentamos ahondar en los detalles que conforman el modelo y buscamos entender cómo es esta empresa, su dinámica, y modelo de negocio, encontramos una variedad de posturas. Entendemos, entonces, que para poder abordar el modelo de empresa social es necesario recorrer las diversas corrientes que la intentan definir así como también sus modelos posibles.

Como todo nuevo fenómeno en búsqueda de reconocimiento y definición, ha generado desde finales de los noventa distintas miradas por parte de intelectuales, pioneros, emprendedores sociales y líderes sociales. En primer lugar ¿Cuándo surge este término y quién lo acuña? El término “Emprendedor Social” es acuñado en 1981 por Bill Drayton, fundador de Ashoka, la asociación de emprendedores sociales más grande del mundo. Drayton habla de emprendedores sociales para referirse a un nuevo paradigma social en el campo del emprendimiento y utiliza el término "emprendedor social" para referirse a personas que enfrentan de una manera innovadora, con energía, pasión y tenacidad a los problemas más acuciantes de nuestras sociedades y tratan de resolverlos.

Bill Drayton, define este tipo de emprendimiento como “un agente de cambio social”, pues para él “los emprendedores sociales no se contentan con dar un pez o enseñar a pescar. No descansarán hasta que hayan revolucionado la industria pesquera”. La empresa social usa, entonces, principios y herramientas empresariales para crear, organizar y gestionar una iniciativa que genere cambio social. No se centra en los detalles sobre la forma en la que deben repartirse los dividendos de este tipo de organizaciones, así como tampoco en la toma de decisiones. En este sentido Drayton plantea una mirada más global respecto a este tipo de empresa.

Sin embargo según Borazaga (2012)⁶⁹ este concepto es usado por primera vez en 1980 pero en Italia para designar a grupos de voluntarios que pretendían sacar adelante un

⁶⁸ Fisac, R.; Moreno, A.; Mataix, C.; Palacios, M. (2011), *La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo*, en Revista Española del Tercer Sector, nº 17. Fundación Luis Vives.

⁶⁹ Borzaga, C., & Galera. (2012) *The concept and Practice of Social Enterprise. Lessons from the Italian Experience*. International Review of Social Research, 2 (2), 95-112.

emprendimiento social. En este caso la definición, la empresa social recoge algo similar a las cooperativas, prestar un servicio social, que beneficia directamente a otros grupos de personas en situación de desventaja en la sociedad, y no directamente a sus miembros. (Este debate entre la perspectiva norteamericana y europea lo desarrollaremos más adelante.)

Por otro lado, encontramos la definición de Muhammad Yunus, quien es reconocido a nivel mundial por fundar en 1983 la entidad de microcrédito Grameen Bank⁷⁰ en Bangladesh. El “Banco de los pobres”, como se lo llamó posteriormente, revirtió la práctica bancaria convencional eliminando la necesidad de garantía y creando un sistema bancario⁷¹ basado en la confianza mutua, la responsabilidad, la participación y la creatividad. Yunus fue galardonado con el Premio Príncipe de Asturias de la Concordia en 1998, Premio Internacional Simón Bolívar en 1996 y con el Premio Nobel de la Paz en 2006 "por sus esfuerzos para incentivar el desarrollo social y económico desde abajo".

Debido a su trayectoria y reconocimiento la definición que plantea Yunus de las Empresas Sociales se ha tenido en cuenta en muchas partes del mundo, especialmente luego del planteo acerca de este modelo empresarial en su discurso de aceptación del premio Nobel de la Paz. Él define este tipo de empresa de la siguiente forma:

“Las empresas sociales son organizaciones nacidas para resolver un problema social o medioambiental, para lo cual utilizan métodos y técnicas de gestión empresarial (participan del mercado vendiendo productos y servicios) con el fin de hacer a la entidad financieramente sostenible. El objetivo en una empresa social no es maximizar el beneficio económico, como en el caso de empresas tradicionales, sino maximizar el beneficio social.”⁷²

⁷⁰ El Grameen Bank es un gran caso de innovación social, ya que partiendo de una problemática ha usado la creatividad y la confianza para resolverla. Este banco parte de la necesidad de la gente más pobre que reside en zonas rurales de Bangladesh para tener créditos bancarios para así poder desarrollarse. Estas personas no podían acceder a créditos en bancos tradicionales por su incapacidad de presentar garantías. Partiendo de esta problemática Yunus, pensó que si los recursos financieros podían ponerse a disposición de las personas pobres en términos y condiciones que sean apropiadas y razonables para ellos "estas millones de pequeñas personas con sus millones de pequeñas actividades pueden sumarse para crear la mayor maravilla de desarrollo." Disponible en www.grameen-info.org/

⁷¹ En este banco el crédito es un arma rentable para luchar contra la pobreza y sirve como catalizador del desarrollo en condiciones socio-económicas desfavorables.

⁷² Yunus, Muhammad, 2006. *Discurso de aceptación del premio Nobel de la Paz*. Oslo. [En línea]. Disponible en: <http://santiagosantana.com/2009/02/22/discurso-de-aceptacion-del-premio-nobel-de-la-paz-de-2006-muhammad-yunus/>

Pero hay ciertos matices y detalles que analizaremos a continuación: en primer lugar resulta relevante destacar la manera en la que Yunus entiende el modelo de empresa social cuando afirma:

"Ahora bien, definiendo *emprendedor* o *empresario* en un sentido más amplio, podemos cambiar radicalmente el carácter mismo del capitalismo y resolver dentro del ámbito del libre mercado muchos de los problemas sociales y económicos aún irresueltos. Supongamos que un emprendedor (o una emprendedora) tenga no una única fuente de motivación (maximizar beneficios), sino dos que se excluyan mutuamente, pero que sean igualmente imperiosos: a) maximizar beneficios y b) hacer el bien para las personas y para el mundo en general. Cada una de estas dos motivaciones redundará en un tipo diferente de negocio o empresa. Llamemos a la primera maximizadora de beneficios y a la segunda, una empresa social".⁷³

Podemos afirmar que Yunus ubica a las empresas sociales dentro del capitalismo, pero entendiéndolas como un modelo de empresa que pretende cambiar el carácter del mismo, usando las herramientas y las reglas del libre mercado, pero con el fin de generar un impacto social positivo. Según esta mirada, la empresa social jugará con las mismas reglas que cualquier otra empresa, pero dentro de su esencia trabajará para resolver problemas sociales.

De alguna manera en este planteo las empresas sociales que brinden productos y servicios pueden competir con empresas tradicionales. Pero, según Yunus, hay un punto dentro de este modelo que tiene que ver con los dividendos, que generan estas empresas que resulta clave a la hora de entender el modelo de negocio:

"Las empresas sociales constituirán entonces una nueva modalidad de empresa introducida en el mercado con el objetivo de tener una incidencia diferencial en el mundo. Quienes inviertan en esas empresas sociales podrán recuperar sus inversiones, pero no recibirán dividendo alguno de dichas compañías. Los beneficios recaerán de nuevo en la empresa para que ésta amplíe su radio de alcance y mejore la calidad de su producto o servicio. Las empresas sociales serán, pues, compañías sin pérdidas ni dividendos a repartir".⁷⁴

⁷³ Yunus, Muhammad, 2006. *Discurso de aceptación del premio Nobel de la Paz. Oslo*. [En línea]. Disponible en: <http://santiagosantana.com/2009/02/22/discurso-de-aceptacion-del-premio-nobel-de-la-paz-de-2006-muhammad-yunus/>

⁷⁴ Ob. Citada - nota 7

En este sentido y poniendo su definición en términos aún más simples, según Yunus quienes crean una empresa social recuperarán el dinero que hayan invertido, cobrarán un sueldo por sus servicios profesionales en la empresa, pero no se llevarán a fin de mes las ganancias generadas sino que, estas se reinvertirán en la empresa con el fin de maximizar el impacto social. Este planteo no representa una regla para todas las empresas sociales, sino una postura al respecto que guarda su propia originalidad.

De acuerdo a lo investigado, las empresas sociales no poseen una estructura legal establecida en todo el mundo, por lo que su definición varía dependiendo del actor que la determine y podríamos decir que aún es fenómeno poco reconocido, algunas empresas llevan a cabo este sistema de reinversión de dividendos y otras no. Esto se debe a que no representa un requisito legal ni jurídico para poder llamarse empresa social. Sin embargo es algo que se ha puesto en discusión, y varias entidades lo entienden de este modo. Es el caso de la definición publicada por el gobierno británico en el documento *Social Enterprise: A Strategy for Success* (2006): "Una empresa social es un negocio con objetivos principalmente sociales cuyos excedentes se reinvierten con este objetivo en los negocios o en la comunidad, en vez de estar guiada por la necesidad de maximizar los beneficios para accionistas y propietarios".

Existe algo que hace aún más compleja su definición y es el hecho de que no tengan una figura legal, ya que deben optar por la figura legal de empresa o de organización sin fines de lucro. Esta cuestión representa un gran debate, el cual no abordaremos, ya que no resulta relevante a los fines de nuestra investigación. Pero debemos reconocer que es una de las problemáticas sin resolución que tiene esta especie de empresa. Yunus hace referencia a esto en su discurso de aceptación del premio Nobel de la Paz en 2006 cuando afirma que:

"En cuanto estas empresas sociales sean reconocidas por ley, muchas de las compañías ya existentes darán el paso para crear empresas de este tipo o éstas se añadirán a las actividades que actualmente desarrollan a través de fundaciones. Esa misma opción resultará también atrayente para muchos activistas del sector de las organizaciones sin ánimo de lucro. A diferencia de las actividades de este sector, que precisan de donaciones para seguir funcionando, las empresas sociales serán autosostenidas y generarán el excedente necesario para su propia expansión gracias

a su carácter no deficitario. Las empresas sociales acudirán a un mercado de capitales específico para recaudar el capital inversor del que requieran".⁷⁵

Como afirmamos este modelo de empresa se inserta en el capitalismo, rigiéndose por un nuevo paradigma de éxito. J.Gregory Dees uno de los pioneros del emprendedurismo social plantea que hay una diferencia clara entre éste y el emprendedurismo empresarial: "Los emprendedores sociales tienen una misión social explícita en mente. Su principal objetivo es convertir al mundo en un lugar mejor. Ello afecta cómo miden su éxito, y cómo estructuran sus organizaciones. La mejor medida del éxito para un emprendedor social no es cuántas ganancias hizo, sino cuánto valor social creo".⁷⁶ El paradigma de éxito de una empresa social tendrá relación directa con el impacto social generado, esto hace que sus prioridades cambien, persiguiendo dentro del capitalismo otro objetivo.

Tomaremos también la mirada de *Sistema B*⁷⁷ o *B Lab*. Esta organización realiza una certificación para empresas sociales, y este certificado está dirigido a establecer estándares para empresas que no solo buscan el beneficio propio, sino la mejora social y medioambiental. Jay Coen Gilbert, co-fundador de *Sistema B*, explicaba en su charla TEDx "On better businesses"⁷⁸ que, si queremos solucionar los grandes retos sociales y medioambientales, "los gobiernos y las ONG son necesarias, pero insuficientes"⁷⁹. Es imprescindible según Gilbert, implicar al mundo empresarial en una forma de hacer negocios diferente, que no busque sólo el beneficio de sus accionistas sino el bienestar de la sociedad, incluyendo sus trabajadores, consumidores y comunidades locales.

Según el manifiesto publicado en su página web: "Las *Empresas B* somos empresas que redefinen el sentido del éxito, buscando no sólo ser las mejores del mundo, sino que también, ser

⁷⁵ Yunus, Muhammad, 2006. *Discurso de aceptación del premio Nobel de la Paz*. Oslo. [En línea]. Disponible en: <http://santiagosantana.com/2009/02/22/discurso-de-aceptacion-del-premio-nobel-de-la-paz-de-2006-muhammad-yunus/>

⁷⁶ Dees, J. Gregory, Jed Emerson and Peter Economy. (2002). *Strategic tools for social entrepreneurs*. John Wiley and Sons inc.

⁷⁷ Sistema B es una organización que nació para impulsar el ecosistema del emprendedurismo social, entendiéndolo como un nuevo sector económico que utiliza el poder del mercado para generar impacto social y ambiental positivo. Busca articular, potenciar y crear nuevos ADN empresariales que redefinen el sentido de éxito y resuelven problemas sociales y ambientales. <http://sistemab.org>

⁷⁸ Jay Coen Gilbert. (2010, diciembre). *On better businesses*. [En línea]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=mGnz-w9p5FU>

⁷⁹ Ob. Citada - nota 12

las mejores para el mundo. Las *Empresas B* representamos una gran diversidad de sectores, tamaños, territorios, y especialmente modelos innovadores que persiguen el triple impacto desde lo que hacen."⁸⁰

Esta iniciativa surge en 2008 en Estados Unidos como respuesta a una creciente concienciación social acerca del impacto que tiene el mundo empresarial en la sociedad y el medio ambiente. La certificación valora el desempeño empresarial en términos de transparencia, bienestar de sus empleados, y su comunidad, así como también el respeto por el medio ambiente y su modelo de sostenibilidad económica. Por su origen pero también por su modo de operar, *Sistema B* está fuertemente relacionado al modelo norteamericano de empresa social que desarrollaremos más adelante. Y una de sus particularidades es que no solo certifica empresas nuevas que nacen con una misión social en su modelo de negocio, sino que también certifica a empresas grandes que han cambiado su modelo de negocio o han realizado cambios en el desempeño para cumplir con los requisitos de *Empresa B*. Dentro de este grupo podemos encontrar empresas como Natura, Ben & Jerrys o Patagonia, al mismo tiempo que empresas pequeñas o recién nacidas como Greca o Xinka. En el mundo hay un total de 1.195 empresas certificadas y en América Latina las Empresas B registradas (abril 2015) suman 183⁸¹.

Luego de este recorrido por algunas miradas podemos decir que cada uno de los autores en los que nos hemos detenido ponen el foco en una arista particular de este fenómeno. Por un lado Drayton nos habla sobre el espíritu del emprendedor social, sus características y rol en el cambio social. Yunus desarrolla más en profundidad el modelo de negocio a llevar adelante por estas empresas. J.Gregory Dees nos habla del paradigma de éxito que las empresas sociales adoptan dentro del capitalismo. Y por último Sistema B plantea un gran reto, que el sector empresarial cambie y que existan cada vez más empresas que sean sociales.

2.2.2- El problema de su definición: perspectiva norteamericana vs. europea

Ahora bien, el término empresa social ha sido definido por dos corrientes académicas, y su forma de entender las empresas sociales está estrechamente relacionada con la manera en la que entienden y definen al tercer sector.

⁸⁰ Sistema B. La empresa B. [En línea]. Disponible en: <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b>

⁸¹ Kempf Martin (2014); Ob. Cit. p. 12.

Por un lado encontramos la perspectiva europea, que surge en 1998 junto a la red The Emergence of Social Enterprises in Europe (EMES). Luego de estudiar este modelo organizacional emergente, EMES llegó a una definición de la cual se desprende que las empresas sociales son aquellas organizaciones que reúnen las siguientes características:

Criterios Económicos

- Actividad sostenida (no esporádica) dirigida a la producción de bienes y/o servicios;
- alto grado de autonomía;
- nivel significativo de riesgo;
- mínimo nivel de trabajo remunerado en su nómina.

Criterios Sociales

- objetivo explícito de beneficiar a la comunidad;
- iniciativa desplegada por un grupo de ciudadanos;
- naturaleza participativa en la toma de decisiones, en la que intervienen democráticamente todas las partes con interés en juego;
- limitada distribución de ganancias.

Según el artículo “Empresas sociales: ¿Una especie en busca de reconocimiento?”⁸², la definición de empresa social europea tiene una rica tradición cooperativa. El punto relativo a la toma de decisiones de manera democrática es una característica central en el modelo de empresa social europeo, y es heredado del sistema utilizado en las cooperativas. Entendemos que esto es un aspecto central y definitorio de este modelo porque la toma de decisiones en una organización, el control de los factores de producción y el fin de sus ganancias o dividendos, tendrá una fuerte relación con los intereses a los que responda dicha empresa.

Si se trata de una empresa privada, la toma de decisiones es privada, y los fines también. En cambio en una empresa social las decisiones son tomadas por un grupo de ciudadanos.

Para comprender esta concepción también es importante situar el contexto en el cual surgen las empresas sociales en Europa, que refiere a un contexto histórico en el cual el estado se retrajo, y las empresas sociales comenzaron a ocupar este vacío. “Durante la primera mitad del

⁸² Reficco, Gutierrez y Trujulo (2006). *Empresas Sociales: ¿Una especie en busca de reconocimiento?*. R. Adm. San Paulo, v.41, n.4, p. 404-418.

siglo, el clima de ideas prevaleciente en Europa no legitimaba la prestación de servicios sociales por organizaciones privadas. El legado del igualitarismo republicano de la revolución francesa, el nazi- fascismo y la generación del modelo de bienestar, habían dejado una fuerte herencia de aversión a intermediarios entre Estado y Ciudadano.”⁸³

Cuando el Estado de bienestar entra en crisis en la década del setenta, se dan las condiciones para que organizaciones por fuera del estado puedan brindar servicios públicos. En ese momento, en el cual los estados nacionales revisaron sus políticas y ensayaron diversas soluciones. Estas se trataron de “privatizaciones, descentralización y la aplicación de aranceles a los beneficiarios. Cuando estos intentos mostraron magros resultados, las empresas sociales surgieron como una alternativa flexible y eficiente para la instrumentación de políticas públicas. A partir de entonces, y con particular ímpetu en la década de los noventa, la creación de estas empresas aumentó exponencialmente en todo el continente.”⁸⁴

La forma en la cual se toman las decisiones en este tipo de organizaciones resulta clave para el estado. Así lo desarrolla Reficco, Gutiérrez y Trujulo:

“El hecho de que las naciones europeas han adoptado masivamente a las empresas sociales como un instrumento para alcanzar sus objetivos de política pública, explica el interés de los autores europeos en la estructura de toma de decisiones. Dado que estas empresas son importantes receptoras de fondos gubernamentales locales, nacionales y europeos, existe un interés público en asegurar una toma de decisiones democrática, transparente y participativa. Aunque esta característica no está del todo ausente en la experiencia norteamericana, es muy marcada en la perspectiva de los autores europeos.”⁸⁵

Encontramos por un lado el enfoque europeo que entiende a este sector como “economía social” e incluye cooperativas, sociedades mutuales y asociaciones. Por otro lado, la perspectiva norteamericana entiende a las empresas sociales como organizaciones privadas dedicadas a la solución de problemas sociales.

⁸³ Borzaga, B y Santurái, C (2000). *The innovative trends in the non-profit sector in Europe: the emergence of social entrepreneurship*. En: SEMINARIO INTERNACIONAL OECD/LEED. Sept. 2000. Washington, DC. Ponencia. Washington, DC.

⁸⁴ Reficco, Gutiérrez y Trujulo (2006). *Empresas Sociales: ¿Una especie en busca de reconocimiento?*. R. Adm. San Paulo, v.41, n.4, p. 404-418.

⁸⁵ Reficco, Gutiérrez y Trujulo (2006). *Empresas Sociales: ¿Una especie en busca de reconocimiento?*. R. Adm. San Paulo, v.41, n.4, p. 404-418.

El autor Gregory Dees, fue pionero en emprendedurismo social y desarrolló la temática académicamente brindando un marco teórico a este campo de estudio incipiente a finales de los noventa. Según Dees: "Lo que identifica a una empresa social es la existencia de un objeto social, la creación de valor social por encima de valor económico a través de métodos sociales."⁸⁶ En esta definición característica de la mirada norteamericana, se destaca la necesidad de condicionar la lógica económica sobre la lógica social. Pero en esta definición no se especifican criterios organizacionales, ni modos de toma de decisiones. En el artículo de Gutiérrez y Trujulo anteriormente citado, se realizó una entrevista a James Austin, director de la Iniciativa en empresas sociales de la Escuela de Negocios de Harvard, en la que se manifiesta que: "La forma organizacional que asume una empresa social no tiene relevancia; lo determinante es la intención explícita y consciente de crear valor para la comunidad, más allá del beneficio social que genera una empresa al crear empleo"⁸⁷. Para Austin, "es empresa toda organización que provee bienes o servicios y al estudiar el fenómeno de las empresas sociales no nos limitamos a ningún tipo de empresa en particular; pueden ser empresas privadas u organizaciones sin fines de lucro."⁸⁸

Encontramos que en la perspectiva norteamericana no existen contradicciones ni inconvenientes en concebir a una empresa social privada que tiene fines sociales, y no hay conflicto entre la búsqueda de lucro y el activismo social. Estas dos cuestiones pueden ir perfectamente de la mano. De hecho las empresas sociales norteamericanas no nacen debido a una retracción del estado de bienestar, sino que su surgimiento está relacionado más a iniciativas privadas que públicas. Este modelo deja en claro que, las empresas sociales, son sin lugar a dudas un híbrido que incorpora elementos de gestión propios del sector privado a organizaciones que tienen como fin generar un impacto positivo en la sociedad, ya sea social o ambiental.

La generación de impacto social anteriormente estaba sólo limitada a las organizaciones sin fines de lucro. Pero con el nacimiento del modelo de empresa se genera un cambio paradigmático porque, frente a este modelo, las herramientas y métodos que son exitosos en las empresas, así como también los más capacitados profesionales, pueden aplicarse a empresas

⁸⁶ DEES, Gregory. Social enterprise: private initiatives for the Common Good. Boston: Harvard Business School, 1994. 9-395-116. Traducción propia.

⁸⁷ Ob. Citada - nota 19

⁸⁸ Ob. Citada - nota 19

cuyo fin es resolver problemas sociales. Ya no existe con este modelo, la disyuntiva entre trabajar por el bien común de modo gratuito o elegir trabajar para el mercado porque es el modo de conseguir dinero para cubrir sus necesidades. Las empresas sociales permiten que un profesional pueda cubrir sus expectativas de trabajo social, trabajo por el bien común, y al mismo tiempo tener la posibilidad de cobrar un sueldo igual que cualquier otro profesional que trabaja en una empresa privada sin fines sociales.

También entendemos que este modelo llega para resolver una cuestión de distribución del talento, ya que mientras las empresas gastan millones de dólares en los más capacitados profesionales del mundo, el sector social sigue luchando para poder captar y luego mantener personal que sea eficiente y eficaz. De alguna manera resulta contradictorio, ya que las organizaciones del tercer sector son las que menos personal tienen, las que menos dinero pueden invertir en sus profesionales, pero al mismo tiempo las que más y mejores capacidades necesitan en sus equipos para poder llevar adelante su misión social, con poco tiempo, poco dinero y maximizando impacto.

Finalmente frente a las dos perspectivas, la europea y la norteamericana, podemos decir que para la visión europea el surgimiento de las empresas sociales se relaciona con un contexto en el cual el estado de bienestar se retrae, dejando problemáticas sociales sin resolver. Pero también una particularidad de esta perspectiva es que las empresas sociales surgen de la confluencia de la economía social, el fuerte legado de las cooperativas de trabajadores y las organizaciones sin fines de lucro. En este sentido es que la perspectiva Europea pone el foco en la toma de decisiones de manera participativa por parte de todos los miembros.

Por otro lado en la perspectiva norteamericana entendemos que el surgimiento no se encuentra relacionado al contexto político del estado, sino a iniciativas privadas. De este modo las empresas sociales son un encuentro entre el sector privado y el tercer sector. Y se pone de manifiesto la idea de que esta convergencia es funcional a la oportunidad de maximizar el alcance e impacto social y por el otro lado debe ser financieramente sostenible.

Ambas perspectivas comparten algunos puntos: en primer lugar que la empresa social tiene como prioridad los fines sociales, en segundo lugar que éstas utilizarán mecanismos de mercado propios de las empresas tradicionales, y además deberán ser independientes de

donaciones o gobiernos. En Latinoamérica notamos que el modelo a seguir de empresa social se encuentra más relacionado a la perspectiva Norteamericana, ya que dentro de las empresas sociales relevadas en esta investigación, todas presentaron una estructura que sigue esta perspectiva.

Queda expresado en el documento *Aprendiendo de las empresas sociales Seis casos de emprendimientos sociales en Europa*:

“La tradición europea continental sitúa la empresa social en la intersección del mercado, las políticas públicas y la sociedad civil con el fin de subrayar que obtiene recursos de diversas fuentes. La tradición anglosajona, en cambio, destaca la orientación al mercado y la generación de ingresos a través del propio mercado como elementos clave de las empresas sociales. En los países del Tercer Mundo surge una aproximación cercana a la tradición anglosajona.”⁸⁹

2.2.3- ¿Cómo entendemos la empresa social en esta investigación?

Ahora bien luego de este recorrido por varias de las definiciones de empresas sociales, entendemos a las empresas sociales como un híbrido en el cual se mezclan características de una empresa tradicional y aspectos de las organizaciones sociales, creando así un nuevo paradigma de organización que se constituye como un todo nuevo singular.

Los aspectos que asume de las empresas tradicionales son: el modelo de gestión empresarial y el modo en el cual se sustenta, basado en las ganancias generadas mediante la venta de productos y servicios, y no mediante donaciones. Ahora bien, aquí existen algunas excepciones ya que en muchos casos las empresas sociales obtienen el capital semilla de fondos brindados por donantes, o mediante concursos realizados por diversas instituciones. Pero entendemos que el hecho de que las actividades de una empresa social comiencen gracias a una financiación externa, no significa que luego de uno o dos años esta empresa no sea rentable por sí misma. Entendemos que una empresa social debe ser sustentable e independiente de todo tipo de donación, sino estaría replicando el modelo de ONG.

Otro aspecto que retoma de las empresas es su modelo de gestión y su necesidad de constante innovación en productos y servicios. La empresa social si no vende no sobrevive, por lo tanto debe ir adaptándose y mejorando su propuesta para poder subsistir en el mercado. Las

⁸⁹ Iglesias, Maria; Navarro, Clara y Rodríguez, Elena. (2011). *Aprendiendo de las empresas sociales Seis casos de emprendimientos sociales en Europa*.

empresas sociales compiten dentro de un ecosistema de mercado con empresas tradicionales, por lo tanto no pueden quedarse atrasadas en términos de innovación de productos o servicios.

Por otro lado retoma del sector social, su misión, al rescatar la preocupación que éste tiene por resolver problemáticas sociales. Las empresas sociales deberán mantener una relación cercana con las comunidades con las que trabajan con el fin de resolver las problemáticas de una manera real y sostenible.

Ahora bien este todo singular deberá tener como fin principal generar un impacto positivo en la sociedad, y además hacerlo de una manera económicamente sustentable. Pero a diferencia de una empresa tradicional cuyo fin es la maximización de ganancias, el de una empresa social es la maximización del impacto social o ambiental. Por lo tanto ésta buscará crear valor social y económico al mismo tiempo como parte de su modelo de negocio.

En esta línea, la definición expresada por Njambre, incubadora de empresas sociales Argentina, nos ayuda a terminar de comprender y definir nuestra visión sobre las empresas sociales. "Las empresas sociales son modelos nuevos, híbridos, que toman lo mejor de estas lógicas (empresa privada, ONG, y Estado) y las recrea. Son laboratorios para probar soluciones efectivas a los grandes problemas sociales y ambientales."⁹⁰

Características destacadas de las empresas sociales:

- a) **Buscan soluciones a problemas sociales o ambientales con un abordaje de mercado.** Están dentro del capitalismo, se rigen por sus reglas y por las del mercado como cualquier empresa. Por lo tanto deben buscar soluciones a los problemas sociales que logren sobrevivir en este mercado y con reglas predefinidas.
- b) **Son económicamente viables,** esto implica que obtienen ganancias, que sus empleados tienen un sueldo y que pueden mantener todos sus gastos fijos de una manera sustentable mes a mes. Pero entendiendo que la rentabilidad es un medio y no un fin.
- c) **La maximización del impacto social,** es lo que define su modelo de negocio. Este debe ser el fin último de la organización.

⁹⁰Paula Cardenau (Oct 21, 2014). Njambre. Empresas de innovación de impacto. [En línea] Presentación disponible en: <https://www.slideshare.net/secret/Jvfx6S9RiZjkLa>

“Una de las aportaciones más importantes de las empresas sociales es su destreza para lograr que su impacto se extienda más allá del que obtienen de forma directa. Las empresas sociales actúan, en ocasiones, de forma involuntaria, pero otras muchas veces también lo hacen de forma premeditada como catalizadoras de transformaciones sociales más amplias. Se proponen y se muestran como modelos de referencia para que otros puedan imitarlos, copiarlos o simplemente tomar aquellos elementos que más les interesen.”⁹¹

d) La innovación social debe estar dentro de sus valores, esto implica que se desarrollen las soluciones a los problemas sociales de una manera innovadora y diferente. Y que constantemente se encuentren en un proceso de retroalimentación y mejoras con la comunidad.

“La innovación por parte de las empresas sociales se produce a distintos niveles. A nivel conceptual, las empresas sociales transforman un problema en una oportunidad. (...) La mayoría de las veces, las empresas sociales se convierten en lo que podemos llamar *laboratorios de aprendizaje*. Desarrollan y someten a prueba nuevas soluciones a problemas sociales. Una soluciones que no saben si van a funcionar. Unas soluciones que, de hecho, muchas veces fracasan..., pero cuya reformulación acaba proporcionando una respuesta con impacto viable, eficiente desde la perspectiva económica y escalable. La historia de las empresas sociales está repleta de ensayos y errores que han estado guiados por un compromiso claro e ineludible a favor de un impacto social buscado.”⁹²

e) Las empresas sociales a su vez deben buscar generar un impacto a gran escala, esto implica en algunos casos trabajar en colaboración o en asociación con gobiernos para poder maximizar el impacto y llegar a más gente. Consideramos un punto importante que si se trata de un modelo que funciona en una pequeña comunidad, pueda ser adaptado y escalado para aplicarlo en otras comunidades.

f) Finalmente y como uno de los aspectos más relevantes entendemos que estas organizaciones deben tener una comprensión profunda de las problemáticas sociales a abordar. Deben estar en una relación de mucha cercanía y colaboración con la comunidad en la que trabajan y deben tomarla en cuenta en cada una de sus innovaciones.

⁹¹ Chliova, Myrto; Garcia, Ramon; Iglesias, Maria; Navarro, Clara y Rodríguez, Elena. (2011). *Aprendiendo de las empresas sociales Seis casos de emprendimientos sociales en Europa*. ESADE. España.

⁹² Ob. Citada - Nota 25

Dentro de nuestra caracterización no hemos incluido el modelo de toma de decisiones, así como tampoco la forma en la cual se distribuyen los dividendos dentro de las empresas sociales, ya que consideramos que estas cuestiones pueden ser definidas por cada organización, entendiendo los puntos anteriormente desarrollados como más relevantes y necesarios dentro de este tipo de organizaciones.

Por último y para poder terminar de entender este modelo retomamos una clasificación desarrollada por Njambre en el documento "Empresas de innovación de impacto"⁹³. Esta incubadora realiza una clasificación compuesta por 3 tipos de empresas sociales:

1) Empresas que habilitan el acceso de bienes y servicios críticos. Tales como salud, agua, alimentación, energía, vivienda y servicios financieros. En este modelo de negocio el fin social es brindarle a las comunidades acceso a un servicio crítico, siendo la misma comunidad a su vez el cliente. En este caso es muy importante encontrar el modelo de negocio adecuado, y tener en cuenta la comunidad y sus particularidades a la hora de fijar precios, distribución del producto o servicio y fijar los modos de pago.

Como ejemplo de este tipo de empresa social desarrollaremos el caso de SokoText (colombia.sokotext.com/): SokoText trabaja en el acceso a la alimentación, específicamente a frutas y verduras en los barrios marginales. Utilizando el poder de los teléfonos móviles, SokoText le brinda la posibilidad a los micro-empresarios que tienen tiendas en los barrios marginales de hacer pedidos de frutas y verduras, estos pedidos se suman a un pedido global y le brindan la posibilidad de acceder a precios mayoristas.

De esta manera el tendero puede comprar de una manera más simple y barata. Y el comprador puede acceder a frutas y verduras frescas, que por lo general se cultivan a pocos kilómetros de dónde vive, pero por motivos de distribución y precios no siempre puede consumir.

2) Empresas que se dedican a generar nuevas oportunidades de ingreso y trabajo a comunidades postergadas. Esto abarca personas con discapacidad, personas que se encuentran fuera del mercado laboral por falta de capacitación u oportunidades tales como pobres y pobres

⁹³ Paula Cardenau (Oct 21, 2014). Njambre. Empresas de innovación de impacto. [En línea] Presentación disponible en: <https://www.slideshare.net/secret/Jvfx6S9RiZjkLa>

extremos, así como también minorías étnicas, sexuales o discriminados por cuestiones socio-políticas. El fin social de este tipo de organización se centrará en la integración de estas comunidades postergadas en la cadena de valor de la empresa, generando oportunidades para aquellos que no las tienen de ingreso al mercado laboral. En este caso el cliente de estos bienes o servicios será la clase media o alta, por lo cual será clave la calidad del producto, el desarrollo de canales de venta, la generación de volumen y el proceso de producción efectivo.

Como ejemplo de este tipo de empresa, podemos tomar Arbusta (arbusta.org): Arbusta es una empresa social que trabaja para resolver el problema de acceso por parte de jóvenes y mujeres que se encuentran en una situación de vulnerabilidad social, a trabajos calificados relacionados con el uso de la tecnología. Y al mismo tiempo busca resolver la falta de acceso a la educación tecnológica por parte de estas comunidades.

Arbusta provee servicios digitales de alta calidad al mundo corporativo empoderando a mujeres y jóvenes de sectores postergados, formándolos y generando oportunidades de trabajo "en y desde" su territorio.

Parte de la idea de que el trabajo en el futuro pasará por la contratación de servicios digitales, fortaleciéndose como un espacio de formalización laboral para comunidades postergadas que pueden acceder a puestos globales, pero trabajando en nodos barriales. A su vez, la tercerización de servicios digitales por parte de las grandes empresas, facilita procesos de reclutamiento y evaluación, al mismo tiempo que les brinda la posibilidad de acceder a trabajos flexibles, dinámicos, escalables y competitivos.

Arbusta resuelve la dificultad de acceso al trabajo y la falta de educación tecnológica, brindando servicios digitales desde el territorio, a grandes empresas. Conectando mundos de necesidad diversos, acercándolos y brindando beneficios en los dos sentidos, clientes y participantes.

3) Por último se encuentran las empresas que apuestan a una economía circular, esto significa que su fin social es la regeneración del planeta y su biodiversidad. Y tendrán modelos de negocio que generen beneficios positivos para el planeta. Trabajan con la basura como fuente de su negocio. En este caso el cliente será la clase media o alta así como también los gobiernos.

Como ejemplo de este tipo de empresa podemos contar el caso de Xinca (xınca.com.ar): Xinca es una empresa social que fabrica calzado, con caucho reciclado de neumáticos y con la reutilización de telas de diferentes orígenes. En el proceso productivo, da trabajo genuino a personas excluidas del sistema, que son quienes trabajan en el cortado y bondeado (pegar telas) de las zapatillas.

Este caso es una mezcla entre este tipo de empresa y la anterior, ya que trabaja con el reciclado del caucho para que este no genere contaminación al planeta, pero a su vez brinda oportunidades de ingreso y trabajo a personas excluidas del sistema laboral.

Estos tres formatos y sus ejemplos nos ayudan a entender los modelos de negocio que pueden llevar a cabo las empresas sociales, los cuales resultan muy relevantes a la hora de entender las problemáticas relativas a su comunicación. Sobre el final de la investigación y específicamente en el “Kit de criterios y herramientas de comunicación para empresas sociales” desarrollamos cuáles son sus necesidades en términos de comunicación, sus públicos objetivos y las particularidades que llevan a la necesidad de generar un modelo de comunicación híbrido.

2.2.4- Características del emprendedor social, la persona detrás de la empresa

Según The Economist "Hace una década el término emprendedor social se escuchaba raramente. Hoy todos desde Londres a Lagos quieren serlo. Las conferencias sobre emprendedurismo social son invariablemente las más atendidas por los estudiantes en las escuelas de negocios líderes." ⁹⁴

Habiendo definido a la empresa social y sus características, consideramos relevante caracterizar al emprendedor social, es decir a las personas que están detrás de las empresas sociales, quienes las crean y trabajan en ellas a diario. El reconocimiento del perfil resulta importante a los términos de esta investigación ya que es a quienes estará dirigido nuestro “Kit de criterios y herramientas de comunicación para empresas sociales”. Además hemos entendido, a lo largo de las entrevistas, que el emprendedor social es un sujeto social particular. En parte, el surgimiento de las empresas sociales como fenómeno mundial, ha sido posible gracias a un quiebre interno producido en estos sujetos.

⁹⁴ Set, Lovine and Oege, Dijk (October 16, 2010). The economist's view.

Lidia Varbanova, realizó una investigación sobre la esencia y las características del empresariado social como nuevo fenómeno global y las implicancias políticas que conlleva la aparición de estos actores. En su investigación define al empresariado social de la siguiente forma: “Los empresarios son individuos a menudo descriptos como curiosos, que se arriesgan, visionarios, creativos y optimistas. Se lanzan hacia nuevas direcciones, exploran recursos ocultos, realizan ideas innovadoras y utilizan la creatividad para encontrar soluciones a problemas diversos.”⁹⁵

También trabaja en el mismo documento la idea de que los emprendedores sociales son visionarios, personas que ven más allá de lo que la gente ve a nivel social. Buscan resolver los problemas desde un enfoque sinérgico, en el cual la participación y la colaboración de distintas partes ensambladas, hacen que el resultado sea superior a la suma de ideas individuales. Se logra así un impacto positivo porque colaboran globalmente invirtiendo su tiempo y su creatividad para cambiar políticas, legislaciones y marcos.

En nuestra entrevista a Marcela Gómez, directora de comunicación SocialLab⁹⁶ Colombia, lo expresa de este modo:

"Yo creo que los emprendedores tienen pues como un perfil muy característico, son muy arriesgados, son muy entregados y dedicados a lo que hacen. Sobre todo siento que lo que hacen lo hacen porque de verdad creen en eso, sueñan con eso y lo quieren sacar adelante. Si no fuera por eso estarían en otro lado, no estarían sufriendo, sobre todo por el tema plata, o por exceso de trabajo. Porque cuando eres emprendedor el trabajo se triplica. Y quizás si trabajaran en una empresa grande sería más simple y tendrían más equipo, pero no sería eso que les apasiona. Por eso creo que es la diferencia con el emprendedor, como de verdad quiere eso que está haciendo va a hacer todo para sacarlo adelante".⁹⁷

⁹⁵ Varbanova, Lidia (Octubre, 2009. *Empresariado social*. LabforCulture. Octubre. [En Línea] Disponible en: <http://www.labforculture.org/es/recursos-para-la-investigaci%C3%B3n/contenidos/investigaci%C3%B3n-a-fondo/empresariado-social>

⁹⁶ Socialab es una ONG, sin fines de lucro, que busca generar impacto social positivo a nivel global a través de emprendimientos disruptivos y sostenibles en etapa temprana. Busca impulsar un nuevo modelo de desarrollo socio-económico, centrado en resolver los principales problemas de la humanidad a través de estas iniciativas. Todo esto enfocado en tres pilares principales: Impacto, Sustentabilidad Económica y Movimiento. Cuentan con oficinas en Argentina, Chile, Colombia, México y Uruguay.

⁹⁷ Gómez, Marcela (2014), Directora de Comunicación SocialLab Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.. (Ver anexo)

En el comentario de Marcela y en otras entrevistas realizadas surge el tema de la pasión, el sueño, la existencia de una motivación muy fuerte para generar un cambio social, esto hace que el emprendedor sea arriesgado y entregado al emprendimiento en algunos casos de manera desmedida.

Por otro lado Camilo Ruiz, cofundador de Corpoemprende⁹⁸ Medellín, nos transmitió un concepto interesante que es el de "*idealismo viable*": "Te puedo decir características que debería tener una persona para ser emprendedor social. Humilde, tiene que ser coherente, tiene que manejar un idealismo viable. Tiene que ser arriesgado, esto quiere decir que va a tener que poner mucho de sí mismo, ya sea de tiempo como de plata, antes de empezar a decir estoy buscando financiador. Tiene que ser menos emprendedor y más equipo. El trabajo en equipo es el pilar de todo emprendimiento."⁹⁹

Este concepto de *idealismo viable* resulta interesante ya que el emprendedor social no es un filántropo, ni un voluntario, ni es un idealista al extremo. Si bien tiene convicciones que guían su accionar y su emprendimiento, debe entender que se trata de una empresa, y que ésta tiene que ser sostenible.

Ahora bien, ¿De dónde surge esta necesidad de cambiar el mundo? ¿Cómo nace esa motivación? El contexto que desarrollamos en el capítulo anterior resulta clave para entender el fenómeno, pues el mismo se relaciona fuertemente con el perfil de este sujeto social. Nos dimos cuenta a lo largo de esta investigación que la mayoría de los emprendedores sociales podrían enmarcarse dentro de la generación Y o Millennial, quienes nacieron entre las décadas de los 80's, 90's, hasta principios de la primera década del 2.000. Estos jóvenes son diferentes en cada parte del mundo, pero en líneas generales están enfocados en sacar el mayor provecho al presente, en vivir de lo que les apasiona y buscar la felicidad en todo lo que hacen. Esto tiene que ver con que han visto cómo sus padres se esforzaron, cómo sus padres han trabajado muy duro generando capital económico pero luego las crisis periódicas del capitalismo los desestabilizó.

⁹⁸ Corpoemprende es una organización que cree que el emprendimiento social de impacto es la clave para solucionar los problemas sociales del país (Colombia). Desarrolla diferentes programas con el fin de crear ecosistemas de emprendimiento social, teniendo como premisa el trabajo en equipo con otras organizaciones. <http://www.corpoemprende.org/>

⁹⁹ Ruiz, Camilo, (2015). Creador de CorpoEmprende, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

Por lo tanto ellos deciden trabajar en algo que los apasiona, buscan tener el control sobre su trabajo y su vida personal, y por esto es que constantemente generan nuevas ideas y proyectos, ya sea por su cuenta (emprendedores) o dentro de una empresa (intra-emprendedores).

Entendemos que se trata de un contexto relacionado con la imposibilidad de los gobiernos para resolver problemas sociales de manera eficiente. Se trata de personas que cansadas de ver que las problemáticas que afectan a su comunidad no se resuelven y que, a su vez no ven en la política o en la obtención de cargos públicos, una manera de resolverlos y se lanzan entonces a buscar soluciones mediante proyectos, que al mismo tiempo, puedan ser su propia fuente de supervivencia.

Asimismo, esta generación ha visto la fuerza del capitalismo y la crisis de los modelos alternativos. El idealismo socialista en este perfil es reemplazado por un idealismo enmarcado dentro del capitalismo. Es un idealista, soñador, que no busca ir contra el modelo socioeconómico que reina en el mundo, sino dentro de él encontrar formas para mejorar las condiciones de vida de los menos favorecidos, usando todas las herramientas del mundo capitalista y empresarial, poniéndolas al servicio del cambio social. Así lo expresa Schwab Foundation: “Un emprendedor social es un tipo de emprendedor que confía en la innovación para mejorar el mundo a través de soluciones de mercado. Los emprendedores sociales utilizan sus conocimientos y creatividad para procesar y resolver un problema social urgente, con el objetivo de tener un impacto positivo.”¹⁰⁰

Para comprender más acerca del perfil del emprendedor en la entrevista a Rodrigo Romero García que se ocupa de la comunicación en Impact Hub¹⁰¹ Bogotá, nos decía:

"Lo que creo que representa más el perfil es que son inconformes. Que no están cómodos con la realidad en la que viven y quieren hacer algo para cambiarla y que eso sea su medio de vida. En muchos casos no tienen en claro que hacer, pero quieren hacer algo, no saben

¹⁰⁰ Schwab Foundation, Definiciones y Conceptos. Lab For Culture.[En línea]. Disponible en: <http://www.labforculture.org/es/recursos-para-la-investigaci%C3%B3n/contenidos/investigaci%C3%B3n-a-fondo/empresariado-social/definiciones-y-conceptos>

¹⁰¹ Impact Hub es un espacio que mezcla características de un laboratorio de innovación, aspectos de una incubadora y también de un centro comunitario. Impact Hub es una red global que brinda a sus miembros un ecosistema de recursos, inspiración y oportunidades de colaboración con el fin de hacer crecer su impacto. bogota.impacthub.net/

a quién ayudar, ni cómo. Pero son personas curiosas, inquietas, que pueden comenzar con una idea pequeña e irla desarrollando hasta tener una empresa social".¹⁰²

Más allá de esta necesidad de querer cambiar el mundo, el emprendedor social por lo general está cerca de la problemática que busca resolver o al menos se involucra y la siente como un problema propio una vez encaminado el proyecto. En la entrevista con Candelaria Becco, responsable de Comunicación Ashoka¹⁰³ Argentina, nos decía: "Para mí el emprendedor social es alguien que tuvo contacto con algún dolor, con alguna problemática en su juventud y empezó a generar un proyecto"¹⁰⁴.

Podríamos decir que el emprendedurismo social le dio la posibilidad a muchos idealistas de poder dedicarse a su pasión o a su sueño de cambiar el mundo, entregando el 100% de su tiempo, haciendo de ello su actividad principal, su trabajo y su medio de vida.

2.2.5- No se trata sólo de niños adinerados que quieren cambiar el mundo

Ahora bien, hay un tema que surge en relación al perfil del emprendedor social que es su nivel socioeconómico, su clase social, de dónde viene, por qué y cómo se le ocurren estas ideas. Cuando comenzamos esta investigación creíamos que nos encontraríamos sólo con personas de nivel socioeconómico alto dedicadas a esta tarea, pero nos dimos cuenta de la existencia de un abanico amplio de orígenes sociales.

Marcela Gómez, directora de comunicación SocialLab Colombia, afirma al respecto: "De los que he visto en SocialLab, sí son universitarios. De hecho he visto muchos que son de hecho de un estrato alto. Todos con buen nivel de educación y buenas universidades, y que se aburririeron de lo que hay, del sistema, y quieren hacer un cambio"¹⁰⁵.

Por su parte Candelaria Becco, responsable de Comunicación Ashoka Argentina, observa: "Con respecto a lo educativo...Mi percepción es que la mayoría son de clase media,

¹⁰² Romero García, Rodrigo, (2014). Director de Comunicación Impact Hub Bogotá. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

¹⁰³ Ashoka es una organización global que promueve la cultura emprendedora y la innovación social. Tiende puentes entre distintos actores de la sociedad: personas, organizaciones sociales, universidades, empresas y sector público para estimular procesos de impacto que tiendan a un mundo más inclusivo y sustentable. <http://ashoka.org/>

¹⁰⁴ Becco, Candelaria, (2014). Responsable de Comunicación en Ashoka Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver Anexo)

¹⁰⁵ Gómez, Marcela (2014), Directora de Comunicación SocialLab Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.. (Ver anexo)

clase trabajadora. Hay un par de excepciones que son clase alta, pero en general son clase media. Por lo general, gente muy preparada y universitaria"¹⁰⁶.

Evidentemente estas dos instituciones tienen contactos con distintos perfiles de emprendedores, y esto nos hace pensar que existe una variedad de perfiles y que no solo se trata de personas de una posición social específica. Rocío Arango, coordinadora del área de Innovación Social en Ruta N, en su entrevista realiza una clara diferenciación de perfiles:

"Es muy variado, está un grupo fuerte que son los jóvenes de estrato alto de la sociedad, que han tenido oportunidades, que la mayoría ha viajado (al exterior). Conocen experiencias sociales, han hecho voluntariados, etc. El otro grupo que veo yo son fundaciones que han estado por mucho tiempo en el sector social, y que ven importante ahora empezar a hablar de rentabilidad. Pero por ser más viejas, son muy resistentes al cambio, pero son una super veta de trabajo. Por otro lado están los comunitarios, el líder, el muchacho de bajos recursos que quiere darle un piso de emprendimiento social a su trabajo, o que le surgió una empresa pero muy del lado social, ese sí que no tiene ninguna herramienta para visibilizar lo que hace"¹⁰⁷.

En esta misma línea Guillermo Schulmeier, co-fundador de Emprendia, nos decía: "La verdad es que yo no tengo identificado un perfil, hay emprendedores sociales de todos los niveles sociales, todos los orígenes. (...)Entonces me parece que el ámbito es muy diverso y muy bueno. Además, creo que se están integrando personas de todos los ámbitos y eso es muy enriquecedor y poderoso. Creo que esto tiene que ver con el propósito, con gente con propósito"¹⁰⁸.

De esta manera entendemos que no necesariamente los emprendedores sociales provienen de clase alta, sin embargo a la hora de analizar las razones por las cuales hay muchas personas que provienen de este sector, Marcela Gómez, directora de comunicación SocialLab Colombia, nos decía: "Es como que tú tienes otras oportunidades que otros no tienen, entonces hay personas que lo ven como injusto. En cambio, quizás hay otras personas que no tienen las oportunidades y

¹⁰⁶ Becco, Candelaria, (2014). Responsable de Comunicación en Ashoka Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver Anexo)

¹⁰⁷ Arango, Rocío (2014). Project Manager de Ruta N, Medellín, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

¹⁰⁸ Schulmeier, Guillermo. Co-Fundador de Emprendia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. 2015.(Ver Anexo)

saben que hay que ayudar, pero no saben cómo. Porque no han tenido acceso a una educación, y claramente ve la desigualdad pero no tiene la misma capacidad de hacer algo"¹⁰⁹.

De alguna forma entendemos que el hecho de que haya un gran número de emprendedores sociales de clase alta puede deberse a que éstos son los que tienen la posibilidad de pensar en las injusticias del mundo ya que tienen sus necesidades básicas cubiertas. Para las personas que se encuentran en la pobreza es más complejo idear un proyecto que genere ingresos y a su vez ayude a otros ya que en primera instancia, por lo general, tiene que resolver la situación propia y la de su familia. Esto es un desafío ya que es el camino que en definitiva tiene que lograr el emprendedurismo social. Llegar a aquellas personas de bajos ingresos, y que ellos desde su comunidad puedan generar los cambios necesarios que ésta necesita de una manera sostenible. Empoderar a estos sujetos sociales con el modelo de negocio del emprendedurismo social es clave para la evolución de este fenómeno.

Por su parte Ashoka en “Everyone a changemaker” ¹¹⁰ plantea las razones por las cuales, hoy en día las personas de élite son la que más se avocan al cambio social y entre ellas señala sus posibilidades económicas, el grado de la capacitación y el bajo nivel de temor al fracaso. Lo que plantea el documento es que la próxima generación de emprendedores dejará de ser una pequeña porción de gente de élite, el 20% o el 30% de la población va a ser agente de cambio en el futuro.

Esto nos lo transmitía Camilo Ruiz, Co- Fundador Corpoemprende Medellín afirma:

"Creo que hay que llevar el emprendedurismo social a las personas de los estratos más bajos, más pobres. Explicarles que no hay barreras entre pensar en cómo comer y resolver el problema de iluminación en mi ciudad o el problema de las violaciones en el barrio. Qué tal si luego de un esfuerzo súper teso (muy duro) y disruptivo empezamos a pensar en que yo puedo generar ingresos a la vez que puedo resolver los problemas sociales y ambientales de mi comunidad. El desafío es pensar como eso se puede llevar a la base de la comunidad, entonces dejaríamos de pensar que el emprendimiento social es sólo para el universitario que va a pensar un portafolio de servicios para la comunidad sino que es la misma comunidad la que crea su propio portafolio de servicios. Y ahí estamos quebrando todos esos fracasos inmensos que hay

¹⁰⁹ Gómez, Marcela (2014), Directora de Comunicación SocialLab Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.. (Ver anexo)

¹¹⁰ Drayton, Bill, (2006). Everyone a Changemaker. Social Entrepreneurship's Ultimate Goal.edition of. The MIT Press.[En línea] Disponible en: https://www.ashoka.org/files/innovations8.5x11FINAL_0.pdf

llenado listas de esfuerzos gubernamentales y de otras ONGs que llevan proyectos casi que impuestos a esas comunidad, o en algunos casos las comunidades lo aceptan pero no están convencidos de que esos proyectos se deben hacer. Simplemente porque es lo único que hay".¹¹¹

El emprendedor tiene que presentar a la comunidad la idea de una manera clara, “apropiable”, segura y lo más amistosamente posible. La historia de los emprendedores se vuelve en sí misma alentadora para otros emprendedores, para tomar iniciativa, y eso va aumentando la cantidad de agentes de cambio (*changemakers*) en los distintos lugares. El proceso del emprendedurismo social es muy contagioso, más allá del impacto que logran los emprendedores con su emprendimiento. Lo interesante es lo que generan en los demás, en aquellos a los que pueden inspirar con su historia y experiencia. Algo que Bill Drayton expresa en “Everyone a Changemaker”, es que “Lo más importante de los Changemakers no es la contribución que pueden hacer para resolver un problema particular, no importa que sea algo urgente, una cuestión de energía, de ambiente o de regulación financiera. Lo que debemos hacer ahora es aumentar la proporción de humanos que creen que pueden causar un cambio.” Lo que Drayton quiere transmitir es que esta idea de ser actor de cambio debe trascender de un pequeño sector de la sociedad a una masa más amplia de transformadores de la realidad. Para esto es fundamental promover un espíritu colaborativo que apunte a crear una red de agentes de cambio. “Cuando a un emprendedor social le va bien con su idea, eso impulsa a sus vecinos, a su círculo a también transformarse en *changemakers*. Eso va poco a poco construyendo las instituciones y actitudes que hacen que la generación de cambio en cada lugar sea más simple y más respetada”.¹¹²

2.2.6- Su especificidad. ¿Por qué necesitan una herramienta de comunicación especial?

Esta investigación parte de la hipótesis de que las empresas sociales poseen una especificidad tal que necesitan un método propio para planificar su comunicación. Es por esto que nuestra propuesta se basa en la generación de un “Kit de criterios y herramientas de comunicación para empresas sociales” con el fin de que estas puedan planificar su comunicación.

¹¹¹ Ruiz, Camilo, (2015). Creador de CorpoEmprende, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

¹¹² Drayton, Bill, (2006). Everyone a Changemaker. Social Entrepreneurship's Ultimate Goal. edition of. The MIT Press. [En línea] Disponible en: https://www.ashoka.org/files/innovations8.5x11FINAL_0.pdf

Entendemos que al ser un modelo nuevo, híbrido no pueden plantear su comunicación del mismo modo que lo haría una empresa, una ONG, o incluso el Estado.

En línea con nuestra hipótesis encontramos el planteo de Bernardo Klisberg, autor del libro *Emprendedores sociales: los que hacen la diferencia*. Él lo desarrolla de la siguiente forma: "Estamos en presencia de una muy singular, joven, en plena expansión, pro creatividad, que requerirá soluciones particulares. Todo ello tiene múltiples repercusiones en el área de cómo formar emprendedores sociales. La especificidad del emprendedurismo social es una de las explicaciones de su gran atracción en las nuevas generaciones."¹¹³

Vemos en el desarrollo de este capítulo que las empresas sociales representan un modelo alternativo de organización, que tienen particularidades dentro de su modelo de negocio, así como también en el perfil de sus miembros. Pero... ¿Por qué no pueden pensar su comunicación de la misma forma que lo hacen las empresas o las ONG? Esta es la pregunta que buscaremos responder.

¹¹³ Klisberg, Bernardo, (2011). *Emprendedores Sociales: los que hacen la diferencia*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

2.3- Innovación Social

“Las Innovaciones en el campo social a menudo surgen en condiciones adversas, en entornos en los que el mercado no ha ofrecido alternativas, ni el sector público ha respondido a las necesidades y reclamos de la población”. ¹¹⁴Rodríguez Herrera, A y Alvarado Ugarte, H, (2008).

Consideramos relevante a los fines de esta investigación, brindar una aproximación al término innovación social, ya que este tipo de innovación es convocada por las empresas sociales en el desarrollo de las soluciones a los problemas sociales que proponen. Según Manuel Castells “En los últimos años el emprendimiento social se ha constituido en una de las áreas más innovadoras de reflexión y acción sobre las implicaciones sociales de la actividad económica. Se trata de iniciativas emprendedoras que junto a la creación de riqueza y empleo se plantean deliberadamente la producción de un beneficio para la sociedad. Este planteamiento se diferencia claramente de la responsabilidad social corporativa. No se trata solo de introducir valores éticos en la práctica empresarial, sino de situar la producción de objetivos sociales de justicia, solidaridad y sostenibilidad, en el corazón mismo del emprendimiento.”¹¹⁵ Consideramos que entendiendo las características de las empresas sociales podemos comprender de una manera más clara el proceso de creación de ideas innovadoras que pueden cambiar el mundo, siendo al mismo tiempo sustentables económicamente.

La innovación social caracteriza a las empresas sociales, porque es parte de su “nueva mirada” hacia los problemas sociales, esa perspectiva fresca que brinda la posibilidad de pensar nuevas alternativas. Así lo desarrolla la investigación realizada por ESADE, *Aprendiendo de las empresas sociales Seis casos de emprendimientos sociales en Europa*: “Una mirada alternativa, el uso de otros lentes, la innovación como eje(...). Las empresas sociales exitosas construyen así su propuesta de valor y su modelo de negocio partiendo de premisas no habituales, tomando un enfoque, escogiendo unos lentes que les conducen a observar el mercado y los recursos de forma distinta a como lo haría un empresario tradicional o una ONG. Es ese distinto enfoque, esa

¹¹⁴ Rodríguez Herrera, A y Alvarado Ugarte, H, (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, CEPAL. Pág 13

¹¹⁵ Castells, Manuel, Prólogo en Vernis, Alfred y Iglesias, Maria (2010). *Empresas que inspiran futuro. Ocho casos de emprendedores sociales*. ESADE. Universidad Ramon Llull. Instituto de Innovación Social. España.

mirada alternativa, ese punto de partida diverso lo que sitúa a la innovación en el centro de todas estas empresas. Creemos que las empresas sociales son así empresas de por sí necesariamente innovadoras. Una innovación que, como decíamos, está íntimamente vinculada a su propuesta de valor y sus puntos de partida básicos, de hecho, constituye generalmente parte inseparable de la visión que mueve a los líderes de las empresas sociales.”¹¹⁶

Entendemos por innovación social a la generación de nuevas ideas, formas y métodos para resolver problemáticas sociales que no se encuentren resueltas ni por el mercado ni por el sector público. Estas innovaciones pueden representar productos, servicios, cambios de comportamiento, generación de nuevas capacidades en la población o la creación lazos de colaboración y visibilización, buscando resolver los grandes retos de la sociedad de una manera sostenible.

La innovación social consiste en un proceso complejo en el que intervienen una multiplicidad de factores, sujetos, instituciones, necesidades, e iniciativas. Es donde se encuentran la teoría y la práctica entrelazando necesidades y soluciones. Este tipo de innovación es aplicado por los estados, por las empresas, por las organizaciones sociales y también por las empresas sociales.

Para comprender mejor el término partimos de la definición de innovación de Peter Drucker “La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico” (Peter Drucker, 1985). Podemos decir que innovar se trata de crear algo nuevo y ponerlo en valor. Para que exista innovación tiene que existir la creación de una nueva cosa, método o forma de realizar algo de una manera diferente.

¿Pero qué diferencia a la innovación social? Si bien la innovación pretende resolver problemas, en algunos casos se innova para mejorar funcionalidades, estéticas, o mismo para crear nuevas necesidades o reformular las existentes. Pero la innovación social está enfocada en

¹¹⁶ Chliova, Myrto; Garcia, Ramon; Iglesias, Maria; Navarro, Clara y Rodríguez, Elena. (2011). *Aprendiendo de las empresas sociales Seis casos de emprendimientos sociales en Europa*. ESADE. España

resolver problemas sociales, problemas tales como la falta de acceso al agua potable, el hambre, la discriminación o la violencia.

En el informe publicado en 2014 por Fomin *Innovación Social en América Latina. Marco Conceptual y Agentes*.¹¹⁷ destacan algunas tendencias en relación a este enfoque. En primer lugar el valor compartido, ya que a diferencia de una innovación privada, la innovación social es buena para la sociedad ya que mejoran su capacidad para actuar. También se destaca que frente a este nuevo concepto surge la idea de colaboración, valorando la participación de diferentes actores y de manera intersectorial. Por otra parte la innovación social es reconocida como una manera de generar un cambio sistémico, entendiendo que esta será exitosa cuando cambia el sistema y altera de forma permanente las percepciones, las conductas y las estructuras que anteriormente originaban los problemas que busca resolver. Otro aspecto a destacar es que estas innovaciones generan valor económico destacando que no sólo se trata de nuevas ideas para resolver problemas, sino que debieran hacerlo basándose en el mercado, generando oportunidades de negocios con el fin de ser financieramente sustentables.

Esta innovación consiste en un ciclo que se retroalimenta constantemente¹¹⁸. La innovación se trata de integración de conocimientos, disciplinas, *la teoría hecha acción* de la cual aprendemos para sistematizar y volver a teorizar y nuevamente accionar. En otras palabras; experimentación, síntesis de ideas, condensación de alternativas, y conjunción de conocimientos diferentes que se potencian proponiendo nuevas soluciones.

En muchos casos, las iniciativas de innovación social constituyen una oportunidad para renovar y enriquecer las políticas públicas tendientes a la innovación y al cambio social. Los encargados de las políticas públicas deberían vincularse con este tipo de iniciativas ya que resultan muy cercanas a las necesidades de la gente, y sobre todo se trata de soluciones o posibles soluciones sustentables.

Otro aspecto a destacar en relación con la innovación social es su capacidad de ser replicable y su impacto a gran escala. Muchas de las iniciativas pueden ser pensadas

¹¹⁷ Buckland, Heloise y Murillo, David, (Septiembre, 2014). *La innovación Social en América Latina. Marco Conceptual y Agentes*. Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo).

¹¹⁸ El detalle sobre el funcionamiento de ciclo, se explicita en el Anexo.

particularmente para una comunidad, pero tener la capacidad de ser adaptadas y replicadas es lo que amplía su capacidad de generar un mayor impacto.

Finalmente podemos decir que las empresas sociales, al focalizarse en generar un impacto social utilizan la innovación social para crear soluciones que luego se transforman en la base de sus empresas. En este sentido vuelve a aparecer la idea de que las empresas sociales utilizan las técnicas del mercado en favor de la generación de un impacto social. Ya que la innovación es una técnica característica del mercado, utilizada mayormente para mantener la oferta de bienes y servicios renovada y constante. En este caso, el emprendedor retoma este método en favor del bien social, re-enfocando su mirada hacia los problemas sociales.

En este sentido entendemos que la innovación social resulta un componente fundamental en las empresas sociales, tal como lo plantea ESADE: “Sin capacidad para innovar, una capacidad que debe encontrarse en los inicios en el liderazgo de la empresa y que debe caracterizar su visión empresarial las empresas sociales no pueden sobrevivir en el corto plazo, pero tampoco desarrollarse en el largo plazo. Hablamos así de la capacidad de innovación como parte integrante de la empresa social.”¹¹⁹ Y principalmente resulta fundamental porque si se trata de una nueva mirada, un tipo de empresa que llega para brindar soluciones nuevas a los problemas de siempre, no se puede pensar que la solución llega un día y se queda allí. Por el contrario en un mundo dinámico, se necesita que estas organizaciones se encuentren en constante movimiento, buscando mejoras y realizando ajustes a su propuesta de valor.

¹¹⁹ Chliova, Myrto; Garcia, Ramon; Iglesias, Maria; Navarro, Clara y Rodríguez, Elena. (2011). *Aprendiendo de las empresas sociales Seis casos de emprendimientos sociales en Europa*. ESADE. España.

2.4- Comunicación

En este capítulo se realiza un recorrido por los distintos modos de entender la comunicación, para luego desarrollar la forma en la cual se considera que debe entenderse la comunicación en las empresas sociales y así conformar nuestra propia mirada a llevar adelante en el *Kit de criterios y herramientas de comunicación para empresas sociales*.

Haremos un repaso por la *comunicación comunitaria*, la *comunicación para el desarrollo*, la *comunicación para el cambio social* y la *comunicación publicitaria*. Estos tipos de comunicación no son completamente diferentes entre sí, por el contrario comparten algunos aspectos y se diferencian en otros.

2.4.1- Comunicación comunitaria

Nelson Cardoso afirma que “En definitiva, hablar de comunicación comunitaria es referirse a una reciente historia de cruces teóricos con experiencias prácticas en América Latina; a partir de *una mirada crítica* y al mismo tiempo *alternativa (propositiva)* a la *noción tradicional dominante sobre “la comunicación”*. Generada en contraposición a un modelo comunicacional hegemónico: autoritario y represivo perpetuado sobre la base del orden jerárquico, de explotación, control ideológico y represión para mantener sistemas sociales desiguales e injustos.”¹²⁰

Podemos decir que la comunicación comunitaria propone una nueva forma de hacer comunicación en contraposición al modelo hegemónico. En el cual la comunicación es unidireccional desde la clase dominante a la clase trabajadora, en dónde ésta no tiene la posibilidad de participar y sobre todo una manera de entender la comunicación como una herramienta que ayuda a perpetuar el orden social injusto.

¿Pero qué propone la comunicación comunitaria? Propone entender la comunicación como una manera de generar participación en los ciudadanos, fortalecer lazos de comunidad y dar a conocer la voz de aquellos que por el lugar que ocupan en la sociedad no tienen espacio en los medios masivos. La comunicación comunitaria busca que las comunidades expresen su

¹²⁰ Cardoso, Nelson (2007). *La comunicación desde una perspectiva de comunicación comunitaria*. Apunte de cátedra. TAO Comunicación Comunitaria. Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

propia voz, se organicen y colaboren con el fin de visibilizar su opinión e ideas en relación con intereses comunes. Brindando una alternativa a la visión hegemónica.

La comunicación comunitaria fue desarrollada en primer lugar en radios comunitarias, haciendo llegar nuevos mensajes que no eran escuchados frecuentemente en los medios masivos y sobre todo mensajes que brindaban la posibilidad de generar una nueva conciencia en sus receptores. Pero no se trata de llenarlos de ideas nuevas para venderles productos, sino que se trata de hacerles llegar mensajes que les den la posibilidad de concebir ideas alternativas, con el fin de empoderarlos y que luchen por sus propios intereses. Así lo explicita Nelson Cardoso: “La comunicación comunitaria tiene sus raíces en las radios educativas, católicas y mineras de América Latina, la Educación Popular y la Teología de la Liberación; *todas ellas iniciativas defensoras de los intereses de las clases trabajadoras y amplificadoras de sus voces*. Estas experiencias tuvieron un rol central en la educación y formación de los habitantes: *los sectores populares tomaron conciencia* de las razones estructurales de su pobreza y de la explotación. Se constituyeron como medios al servicio de la alfabetización, campañas sociales, de salud, de promoción del desarrollo”¹²¹

Por otra parte la comunicación comunitaria, entiende a la comunicación como una manera de *generar articulación en la comunidad* a través de la participación y de la generación de sentidos de manera *constructiva*. Dejando de entender a la comunicación sólo en su rol de transmisión de información. De este modo lo explicita Cardoso: “Una deformación que hemos heredado de la filosofía moderna, y del racionalismo en particular, es lo que se refiere a la función del lenguaje. Normalmente hemos pensado que con el lenguaje tenemos una herramienta para transmitir nuestros conocimientos, nuestras ideas, y sentimientos. Que disponemos de un sistema de símbolos y signos para dar cuenta de nuestras observaciones en un mundo que se supone objetivo. Esta función “transmisiva” del lenguaje, esta función asertiva de dar cuenta de lo que nosotros sabemos, observamos y sentimos nos ha ocultado una parte muy importante *del lenguaje que es su función constructiva*.”¹²² Entendiendo como su función constructiva la capacidad del lenguaje de construir sentido a medida que es usado.

¹²¹ Cardoso, Nelson, (2007). La comunicación desde una perspectiva de comunicación comunitaria. Apunte de cátedra. TAO Comunicación Comunitaria. Carrera de Cs.Sociales. Facultad de Cs.Sociales. UBA.

¹²² Correa, Jaime, (2000). *Lenguaje y Comunicación Comunitaria*. Apunte de cátedra. TAO Comunicación Comunitaria. Carrera de Cs.Sociales. Facultad de Cs.Sociales. UBA.

Por último, podemos decir que frente al paradigma clásico y hegemónico sobre la comunicación, que reduce a ésta a meramente un *aspecto tecnológico*, la comunicación comunitaria la entiende como un fenómeno social. “Antes que la tecnología desarrollara sus avances en el campo comunicacional e informático, antes de que la comunicación adquiriera el carácter mediático, la comunicación fue, es y será un fenómeno antropológico, social, un fenómeno específicamente humano.”¹²³

2.4.2- Comunicación para el desarrollo

La comunicación para el desarrollo surge en contraposición a la comunicación asistencialista, esta es definida por Alfonso Gumucio como la versión social de la publicidad: “en tiempos en los que la modernización se transforma en sinónimo de desarrollo: los pueblos subdesarrollados tienen que aprender de los pueblos desarrollados, dispuestos a compartir generosamente su tecnología y su conocimiento centralizado y centralista.”¹²⁴

Se trata de una comunicación que busca implantar ideas en la sociedad, con el fin de “salvarla”, de generar el desarrollo que no existe, para esto no se tiene en cuenta la propia cultura sino que se trata de imponer nuevas ideas sin diálogo con el público objetivo, bajo la justificación de que se trata de una causa justa ya que busca generar en ellos un desarrollo. Este modelo consideraba al desarrollo como la modernización y el progreso. El progreso concebido como crecimiento económico implicando mejoras en infraestructura, transporte, técnicas productivas, industria, comercio y sector rural. Los países que no cumplan con estas características debían evolucionar gradualmente hasta llegar a estadios superiores tales como los países desarrollados. De este modo lo define Lucia Guerrini en el cuadernillo *Comunicación, desarrollo y derechos humanos*: “El desarrollo era concebido como la extensión de modernas técnicas y capacidades para la organización social. Éstas eran construidas y transmitidas desde los países centrales industrializados para modernizar a las sociedades consideradas atrasadas, “sub-desarrolladas” o “del tercer mundo”, e incorporarlas a la dinámica económica mundial”.¹²⁵

¹²³ Magarola, Oscar, (2011). *Una aproximación al campo de la comunicación comunitaria*. Texto de Cátedra TAO Comunicación Comunitaria. Carrera de Cs.Sociales. Facultad de Cs.Sociales. UBA.

¹²⁴ Dagron, Alfonso Gumucio, (2004). *El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social*. Investigación y desarrollo Vol.12, 12, nº1- págs 02-23.

¹²⁵ Guerrini, Lucia, (2006). *Cuadernillo: Comunicación, desarrollo y derechos humanos*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Argentina. [En línea] Disponible en: [http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-1\(1\).pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-1(1).pdf)

En este sentido se consideraba que había países desarrollados de los cuales hay que copiar el modelo de desarrollo. De este modo se entiende al desarrollo como resultado de un camino único, en el cual aquellos países que no alcanzaron ese estadio debían llegar a él. Con este fin debían implantar los cambios mentales necesarios para modificar las conductas de los individuos y así poder establecer el modelo de desarrollo. En este camino hay dos cuestiones, por un lado no se tiene en cuenta a los destinatarios del desarrollo, a los protagonistas de esos cambios necesarios. Y por otro lado la cultura local representa un obstáculo.

Este modelo entra en crisis a fines de los 60' por varias cuestiones. Lucía Guerrini entiende que por un lado “Las crisis en el contexto internacional y sus vaivenes políticos, sociales y económicos que afectaron a Latinoamérica. Además los regímenes dictatoriales se multiplicaron en nuestro continente a lo largo de la década de los '70 y los gobiernos se mostraron incapaces de controlar los desequilibrios monetarios y financieros. Por otro lado, Estados Unidos modificó la dirección de su política exterior, suspendió determinadas ayudas y abusó del intervencionismo en algunos países.”¹²⁶

Además de estas razones, los países que se consideraban periféricos comenzaron a cuestionar este modelo de modernización o desarrollista, porque la intervención que proponía no beneficiaba a los pueblos.

En los 70'se entiende a las teorías desarrollistas como etnocéntricas ya que negaban la cultura propia, local y la autodeterminación de los pueblos. En este momento es cuando florece otro modelo de desarrollo, planteando tener en cuenta las características locales y particularidades del país/región en dónde se busca promover el desarrollo. Se comienza a entender como clave para el desarrollo tener en cuenta los modos de vida, las voces y preocupaciones de aquellos que debían beneficiarse con este, transformando a la cultura en un recurso.

El desarrollo entonces comienza a ser definido de otro modo, recuperamos la definición de Lucía Guerini “Las concepciones actuales del desarrollo comparten el respeto, el reconocimiento y la recuperación de las múltiples culturas que determinan y sustentan las

¹²⁶ Guerrini, Lucia, (2006). *Cuadernillo: Comunicación, desarrollo y derechos humanos*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Argentina. [En línea] Disponible en:
[http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-1\(1\).pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-1(1).pdf)

percepciones, acciones e interacciones de las comunidades en que se generan los procesos de transformación. También comparten la preocupación por empoderar a los distintos actores, individuales y colectivos, para el ejercicio de sus derechos ciudadanos y su participación en las decisiones que involucran y afectan tanto a las generaciones presentes como futuras.”¹²⁷

Es frente a la manera de entender la comunicación de manera instrumental, que surge la comunicación para el desarrollo, la cual muestra una preocupación *sincera por el desarrollo y por los actores involucrados*. Se inspira en las teorías de la dependencia de los años setenta y *reconoce la importancia de los saberes locales, el valor de la tradición y la cultura*.

*La comunicación ha dejado de ser un “instrumento al servicio de”, para convertirse en una “dimensión estratégica” del desarrollo.*¹²⁸

Al hablar de Comunicación y Desarrollo se hace menester mencionar al boliviano Luis Beltrán quien sintetiza las experiencias de comunicación y desarrollo en:

*i) **Comunicación de Desarrollo**, noción de que los medios de comunicación tienen la capacidad de crear una atmósfera pública favorable al cambio, considerada indispensable para la modernización de sociedades por medio del crecimiento económico*

*ii) **Comunicación de Apoyo al Desarrollo**, noción de que la comunicación planificada y organizada, masiva o no, es un instrumento clave para el logro de las metas prácticas de instituciones y proyectos específicos que buscan el desarrollo*

*iii) **Comunicación Alternativa para el Desarrollo Democrático**, noción de que al expandir y equilibrar el acceso y la participación de la gente en el proceso de comunicación, masiva o interpersonal, el desarrollo debe asegurar además de beneficios materiales, justicia, libertad y gobierno de la mayoría.*¹²⁹

¹²⁷ Guerrini, Lucia, (2006). *Cuadernillo: Comunicación, desarrollo y derechos humanos*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Argentina. [En línea] Disponible en:
[http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-1\(1\).pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-1(1).pdf)

¹²⁸ Bruno, Daniela (2006) en Prologo de Guerrini, Lucia. *Cuadernillo: Comunicación, desarrollo y derechos humanos*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Argentina. [En línea] Disponible en:
[http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-1\(1\).pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-1(1).pdf)

¹²⁹ Beltrán, Luis Ramiro, (1993). *Comunicación para el desarrollo, una evaluación al cabo de cuarenta años*. Discurso de apertura Cuarta mesa redonda sobre comunicación y desarrollo, IPAL, Lima.

Finalmente, la comunicación para el desarrollo se opone a entender la comunicación como unidireccional y adoctrinadora, y la concibe como empoderadora y habilitante para que los sujetos puedan repensarse y fortalecerse. Partiendo de sus propias características culturales.

2.1.3- Comunicación para el cambio social

La comunicación para el cambio social, nace recuperando un aspecto clave del pensamiento humanista, su propuesta dialógica. Entendiendo al diálogo como un instrumento de fomento de transformaciones, en dónde el hombre y su cultura son el centro. En este paradigma los procesos comunicativos deberán llevarse adelante con sensibilidad y compromiso en dónde el trabajo se realiza desde la comunidad y con la comunidad.

Alfonso Gumucio Dagron la define de la siguiente manera : “La comunicación para el cambio social es una comunicación ética, es decir de la identidad y de la afirmación de valores; amplifica las voces ocultas o negadas, y busca potenciar su presencia en la esfera pública. Recupera el diálogo y la participación como ejes centrales.”¹³⁰

Este modelo entiende a la comunicación como un *proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas*. Entendiendo, como lo manifiesta Washington Uranga que: “La comunicación se define por la acción porque es a través de nuestras acciones (que) vamos configurando modos de comunicación”. Pero, al mismo tiempo, “la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción”.¹³¹

Este tipo de comunicación es la que llevan adelante las organizaciones sociales, y se diferencia de la comunicación publicitaria. Ya que en este caso la comunicación social es una herramienta de promoción y cambio social, dejando de lado también la idea de que la comunicación son herramientas técnicas, como la televisión o la radio. Sino que comprende a la comunicación como un espacio de relacionamiento entre sujetos. Así lo expresa Washington Uranga: “Definir la comunicación desde esta perspectiva se ubica en la línea de pensamiento latinoamericano de los investigadores de la comunicación que apunta a trascender el aspecto

¹³⁰ Dagron, Alfonso Gumucio, (2004). *El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social*. Investigación y desarrollo Vol.12, 12, nº1- págs 02-23.

¹³¹ Uranga, Washington, *El cambio social como acción transformadora*, en ENZ, Angélica y otras (editoras), (2006). *Comunicar para el cambio social*, Comunia. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. ISBN 987-601-017-4.

estrictamente técnico y del desarrollo de habilidades tanto de elementos discursivos como de los medios, para ubicarlo sobre todo en el espacio de las relaciones entre sujetos, enmarcados en contextos sociales y culturales. Dicho esto, por cierto, sin desconocer la importancia que el sistema de medios, masivo y comercial, tiene hoy en nuestras sociedades como configuradores privilegiados del sentido.”¹³²

Resulta clave también involucrar y hacer parte a los actores, ya sean sujetos individuales o colectivos en la comunicación teniendo en cuenta sus particularidades y contexto. El objetivo de esta comunicación finalmente consiste en generar capital social, entendiéndola como un espacio que promueve intercambio, colaboración colectiva dentro de una comunidad. Brindando de este modo nuevas percepciones. Washington Uranga desarrolla este aspecto en *Mirar desde la Comunicación*: “La cuestión central consiste en transformar no sólo los hechos sociales de manera aislada, sino las valoraciones y las percepciones que los sujetos participantes tienen de esos mismos hechos. Dicho de otra manera: cuando actuamos sobre las prácticas sociales, para transformar las relaciones que existen allí y las prácticas comunicativas que le dan lugar, necesitamos también actuar de tal manera que se modifique la percepción que cada sujeto, individual o colectivo tiene de la misma. De lo contrario no existe ni viabilidad ni factibilidad para el cambio. A ello hay que agregar una estrategia de acción destinada a modificar las condiciones materiales de existencia de los sujetos, partiendo del cuestionamiento de las mismas porque son constitutivas de la práctica social, cultural y, en consecuencia, comunicacional. Volvemos aquí a la no disociación entre lo político, lo cultural y lo comunicacional.”¹³³

2.4.4- Comunicación publicitaria

Este tipo de comunicación, surge después de la Segunda Guerra Mundial, se enmarca en el proceso de expansión de mercados, frente a la necesidad de reactivar la industria de posguerra. Se trata de una comunicación de mercado que busca potenciar el poder de los medios para fines prácticos como aumentar las ventas de un producto, instalar valores, gustos y prácticas cotidianas.

¹³² Uranga, Washington, (2007). *Mirar desde la Comunicación*. Mimeo. Buenos Aires.

¹³³ Uranga, Washington, (2007). *Mirar desde la Comunicación*. Mimeo. Buenos Aires.

La comunicación publicitaria ha cambiado mucho a lo largo de los años, y ha sido entendida de diversas maneras. Natalia Milanesio en su libro *Cuando los trabajadores salieron de compras*¹³⁴ realiza un recorrido por la historia de la publicidad en Argentina. Sostiene que surge a principio de siglo XX de la mano de la publicidad norteamericana que se importaba junto a los contenidos culturales anglosajones. En sus inicios la publicidad era traducida del inglés al español, pero lo que no se hacía era adaptarla a la idiosincrasia local. Así poco a poco la publicidad empezó a desarrollarse, las primeras “agencias” estaba lideradas por estadounidenses siendo las más prestigiosas. Por el contrario, las agencias nacionales escondían su origen local movidos por el sentimiento de inferioridad cultural.

La industria fue creciendo y transformándose. En 1945 la inversión en publicidad era de 50 millones de pesos, y en 1954 su crecimiento rondaba los 2.500 millones¹³⁵. Dentro de las transformaciones esta el viraje de la temática, que fue hacia una estrategia local que incluía entre otras cosas la alusión al nacionalismo. La publicidad que en sus inicios buscaba llegar a todas las personas por igual, empezó a segmentar sus mensajes llegando por un lado a las clases altas y por el otro a los trabajadores de las clases populares.

Milanesio manifiesta la relación entre sociedad y publicidad es materia de debate: “Mientras para algunos la publicidad expresa los sentidos y los valores de sus creadores y modela la cultura popular, para otros es el reflejo de intereses de la audiencia (...) La publicidad combina ambos aspectos: es, por un lado, la creación técnica e ideológica de los publicitarios y, por el otro, una construcción cultural e históricamente determinada (...) forzada a relacionarse con las creencias y opiniones de los consumidores para atraerlos y cumplir con su misión de vender”¹³⁶.

La comunicación publicitaria fue por defecto hasta el siglo XXI unidireccional, ya que los mensajes eran emitidos por la marca y recibidos por el consumidor. Pero en los últimos años se ha cambiado el paradigma, ya que debido a distintas formas de empoderamiento del consumidor, entre ellas las redes sociales, las marcas generan mayor diálogo con sus consumidores, obteniendo un feedback sobre sus campañas, productos, lanzamientos, etc.

¹³⁴ Milanesio, Natalia (2014), *Cuando los trabajadores salieron de compras: Nuevos consumidores, publicidad y cambio cultural durante el primer peronismo*. Ed. Siglo XXI, Buenos Aires.

¹³⁵ Milanesio, Natalia (2014), Ob. Cit. p. 84

¹³⁶ Milanesio, Natalia (2014), Ob. Cit. p. 85, 86

Otra particularidad de la comunicación publicitaria es su planificación estatégica. Ésta consiste en un análisis del mercado publicitario en relación al tipo de producto que se busca comunicar y un estudio en profundidad del consumidor y sus costumbres. Para luego identificar objetivos de comunicación, líneas estratégicas y planificar el horizonte al cual se buscará llevar a la marca.

Otro aspecto a destacar es que se centra en ciertos mensajes claves, simples y los lleva adelante a lo largo de toda la campaña. Y la campaña puede realizarse en diversos medios, puede componerse por comerciales de TV y radio, pero también acciones de marketing directo como entrega de producto en la calle, o eventos de música en los cuales no se vende el producto pero se transmiten sus valores y conceptos claves. El abanico de técnicas utilizadas por la comunicación publicitaria es realmente amplio y puede abarcar desde acciones en colegios hasta aviones que pasan con un cartel en la playa. La creatividad y la innovación en los medios en los que se transmiten los mensajes también es infinito.

2.4.4.1- La imagen corporativa

Norberto Chavez sostiene que lo mas importante no es la saturación cuantitativa de la información, sino centrarse en lo cualitativo del modelo de comunicación. Es por esto que propone una teoría y práctica de la identificación institucional en su libro "La imagen corporativa"¹³⁷. Este autor propone entender la imagen institucional como algo más complejo que sólo un hecho visual. Él habla de un sistema de cuatro elementos. Cuatro dimensiones intrínsecas y universales de la actividad institucional: la realidad, la identidad, la comunicación e imagen. Estos cuatro elementos hacen referencia a aspectos muy diferentes, la realidad institucional alude a las condiciones objetivas del ser social de la institución, entiéndase hechos fácticos de la organización. La identidad institucional es un conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Para clarificar el concepto, podemos hacer un paralelismo como los sujetos sociales que poseen un idea de lo que son y de lo que quieren que los demás sepan que son, esto es la identidad. La comunicación institucional esta compuesta por el conjunto de mensajes emitidos, y además por aquellos que no se han emitido. La comunicación es una dimensión no opcional que es intrínseca a la organización, ya que es un territorio signifiante que

¹³⁷ Chavez, Norberto, (1988). *La imagen corporativa*. GG Diseño, Barcelona.

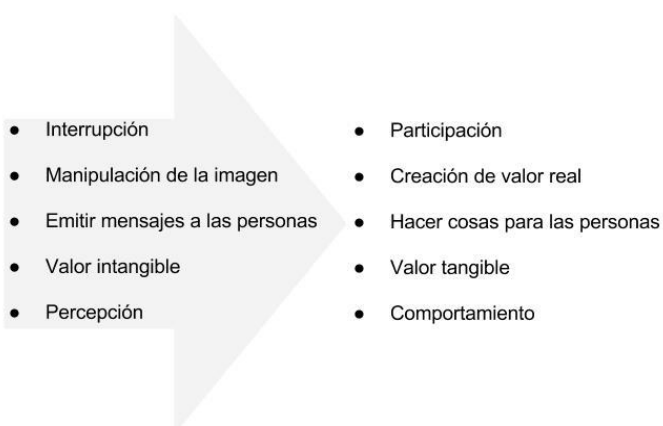
simboliza a través de cada uno de sus aspectos. “La comunicación institucional es la dimensión semiótica de la realidad constitucional”¹³⁸.

Por último, la imagen institucional que se contruye gracias a la relación con los otros tres elementos. Este aspecto que está compuesto por el sistema que conforman los 4 elementos mencionados da como resultado la lectura pública de la institución, un fenómeno de opinión externo a la organización. “(...)La función de la imagen es, por definición, producir un efecto de realidad, un efecto ilusorio. La imagen es lo verosímil por excelencia y por lo tanto, crea en el que la experimenta un estado de certidumbre, o sea, la convicción de que lo que se piensa de la realidad es lo real y no una representación de la realidad”.

La publicidad, sostiene Chavez, es uno de los tantos canales de emisión de la imagen corporativa. La comunicación publicitaria es un tipo de discurso que busca principalmente persuadir a su destinatario.

2.4.4.2- Del marketing tradicional a las marcas sustentables

En los últimos 10 años el marketing tradicional y sus prácticas empezaron a ser cuestionadas ya que cada vez tiene menos efecto en los actos de consumo. El modelo de comunicación que hablaba sólo del producto interrumpiendo las prácticas del consumidor, focalizándose en los atributos funcionales, que generaba estereotipos negativos en la sociedad, que creaba descaradamente necesidades y miedos en el consumidor, empieza a quedar viejo y se genera una transformación. Se produce un corrimiento de prácticas y valores:



¹³⁸ Ob. Cit. p. 30

El consumidor es asumido como un sujeto completo e integrado a su contexto. Surge el concepto de “Soberanía del consumidor”¹³⁹ que sostiene que el consumo no está completamente manipulado por la oferta, sino que tiene la posibilidad de a través de sus demandas ir modificando la oferta de productos.

Por otra parte, muchos consumidores empiezan a comprender que si no hay un cambio en su manera de consumir, no hay posibilidades de pensar un futuro optimista que incluya mejoras sociales y ambientales. Es así como cada acto de consumo surge también la posibilidad de ser parte del cambio.

Frente a esta situación aquellas marcas que lo comprenden, empiezan a tener comportamientos más responsables y comprometidos en términos sociales y ambientales buscando convertirse en fuente de inspiración y referencia. Havas Media las denomina marcas “significativas”¹⁴⁰, lo que persiguen es una relación profunda con el consumidor, que sea mucho más que la transmisión de un mensaje atractivo. Se busca que la marca se constituya como un territorio de encuentro en el que la persona se conecta con la empresa, comparten valores, visiones de futuro y dónde el consumidor se reconoce en ella de una manera aspiracional.

Asimismo, otro aspecto muy importante a tener en cuenta en este cambio de paradigma es que la comunicación sólo es una parte de la imagen institucional, tal como lo sostiene Chavez. Por lo cual para poder comunicar el impacto positivo, ya sea social o ambiental, primero esto debe ser un hecho fáctico real. Porque si se comunica antes de que sea una realidad se está en riesgo de caer en el GreenWashing¹⁴¹, concepto que comenzó a perjudicar a las marcas a partir de la primer mitad de 1990.

Hasta aquí, hemos recorrido distintas perspectivas y esto nos permitirá conformar nuestra propia mirada acerca de cómo debería ser la comunicación en las empresas sociales. Entendemos

¹³⁹ Benavides, P., Marin Fraga, V., Nudelman, D.(2012); *Comunicación de las marcas bajo el paradigma sustentable*. Trabajo final para el Posgrado de Economía Ambiental, Facultad de Ciencias Económicas, Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina. p. 8. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/127111706/Comunicacion-de-las-marcas-bajo-el-paradigma-sustentable#scribd>

¹⁴⁰ <http://www.havasmedia.com/>

¹⁴¹ Surgió como concepto en Rio Earth Summit en el año 1992. Este concepto hace alusión a desinformación difundida por una entidad para presentarse publicamente como ambientalmente responsable. Fuente: OgilvyEarth, (2009); *From GreenWash to Great*. Disponible en: https://assets.ogilvy.com/truffles_email/ogilvyearth/Greenwash_Digital.pdf p.2

que todas estas miradas nos ayudan a conformar un nuevo paradigma, pero que ninguna puede aplicarse al 100% en las empresas sociales, ya que en todos los casos el foco se pone en aspectos sociales o de producto, pero en ninguno se trabajan ambos aspectos al mismo tiempo, siendo éste nuestro desafío.

3- Desde la investigación y el análisis, hacia la propuesta

3.1- Análisis de las entrevistas

Este capítulo es un breve resumen del análisis de las entrevistas que se puede encontrar en el anexo¹⁴² en el que se desglosa y reflexiona sobre cada una de las respuestas obtenidas de los entrevistados. Fue gracias al extenso análisis de las entrevistas que pudimos comprender en profundidad a los emprendedores sociales y a los organismos de fortalecimiento lo cual nos permitió realizar el kit teniendo muy en cuenta las necesidades específicas.

Creemos relevante realizar una pequeña introducción sobre los entrevistados dentro de nuestros dos grupos de análisis.

Empresas sociales

1. Sokotext - Carolina Medina - Co- Fundadora (Colombia)

Sokotext es una empresa social que utiliza sistemas de mensajería de texto para ayudar a las pequeñas tiendas en barrios de bajos recursos, para que puedan acceder a frutas y verduras más asequibles y de mejor calidad.

colombia.sokotext.com/

2. Minkay - Tomas Gonzales - Co- Fundador (Colombia).

Minkay es un espacio donde las personas se conectan con sus vecinos para ofrecer y recibir favores. Facilita la conexión entre vecinos para fortalecer el sentido de comunidad, a través del aprovechamiento de los tiempos disponibles y los talentos de las personas.

Minkay funciona como un espacio en el que las personas pueden interactuar a través de la web y mensajes de texto, donde todos tienen algo que aportar a su comunidad: Las personas intercambian servicios, en el marco en que las actividades tienen valor de acuerdo al tiempo que toma realizarlas; es decir, éstas no se pagan con dinero, sino que permiten acumular créditos en un mercado paralelo para solicitar servicios a otros usuarios por una cantidad de tiempo equivalente a la de servicios prestada.

facebook.com/minkay.org

¹⁴² El análisis completo se encuentra en el anexo en la página 168.

3. Arbusta - Luis Ayala - Co-Fundador (Argentina)

Arbusta brinda servicios tecnológicos de impacto al mundo corporativo. Es la primera empresa social de impact outsourcing de Sudamérica. Su misión es empoderar a mujeres y jóvenes de sectores postergados, formándolos y promoviendo su desarrollo socio-laboral “en y desde” su territorio, a través de la producción de servicios digitales.

arbusta.org

4. Xınca - Alejandro Melgor - Encargado de Comunicación (Argentina)

Xınca es una empresa formada por tres amigos mendocinos que decidieron dejar de ser espectadores de las problemáticas sociales y ambientales para buscar soluciones. Su misión es incorporar residuos en la fabricación de calzados y accesorios de calidad, mediante procesos que permitan incluir personas excluidas del sistema, educar y contagiar sobre los nuevos paradigmas de la humanidad.

xınca.com.ar/

5. Recicla en Línea - Luis Bajana - Fundador (Chile)

Recicla en línea es una plataforma que permite recolectar residuos de una manera simple, dando la posibilidad a sus usuarios de crear una campaña y enlazar los elementos que quieren reciclar con sus recolectores.

reciclaenlinea.com/

6. OPI - Ximena Arrieta - Comunicación (México)

OPI es una empresa social que cree que la política pública basada en datos es más eficiente y menos arbitraria. Si los datos son abiertos, públicos y provienen de la comunidad se alinean los intereses del gobierno con los ciudadanos.

opi.la/

7. RedActivos - Javier Lioy- Co-fundador (Argentina)

RedACTIVOS, empresa social creada en 2006 como iniciativa de La Usina Asociación Civil, surge con el fin de abordar dos objetivos esenciales: por un lado, generar sustentabilidad

económica, creando rentabilidad que pudiera ser reinvertida en un 60% dentro la empresa social y en un 40% en programas de La Usina. Por otro lado, crear puestos de trabajo para las personas con discapacidad y mejorar de este modo su calidad de vida. La misión de redACTIVOS es fomentar la autonomía social y económica de los trabajadores con discapacidad, generando al mismo tiempo auto-sostenibilidad para los programas de La Usina.

redactivos.org.ar/

8. MAFIA - Marcos Mafia Fundador (Argentina - San Francisco)

Mafia es una empresa social, que realizan bolsos, mochilas y otros accesorios con velas de kite surf que ya no sirven, reutilizándolas. Nació en argentina pero se ha mudado en 2014 a San Francisco para llegar al mercado estadounidense y crecer.

mafiabags.com/

Incubadoras/ Entidades de fortalecimiento/ Gobierno/ Comunicación para emprendedores sociales

1. Ruta N- Rocío Arango - Directora Innovación Social (Colombia)

Ruta N es una corporación creada por la Alcaldía de Medellín, UNE y EPM que facilita la evolución económica de la ciudad hacia negocios intensivos en ciencia, tecnología e innovación, de forma incluyente y sostenible. Su principal objetivo al año 2021, es posicionar a Medellín como la ciudad más innovadora de América Latina.

rutanmedellin.org

2. Socialab - Marcela Gómez - Directora de Comunicación (Colombia)

Socialab es una ONG, sin fines de lucro, que busca generar impacto social positivo a nivel global a través de emprendimientos disruptivos y sostenibles en etapa temprana. Busca impulsar un nuevo modelo de desarrollo socio-económico, centrado en resolver los principales problemas de la humanidad a través de estas iniciativas. Todo esto enfocado en tres pilares principales: Impacto, Sustentabilidad Económica y Movimiento. Cuentan con oficinas en Argentina, Chile, Colombia, México y Uruguay.

socialab.com/

3. Corpoemprende / Impact Hub Medellín - Camilo Ruiz (Colombia)

Corpoemprende es una organización que cree que el emprendimiento social de impacto es la clave para solucionar los problemas sociales de Colombia. Desarrolla diferentes programas con el fin de crear ecosistemas de emprendimiento social, teniendo como premisa el trabajo en equipo con otras organizaciones.

corpoemprende.org/

4. Impact Hub Bogotá - Rodrigo Romero - Director de Comunicación (Colombia)

Impact Hub es un espacio que mezcla características de un laboratorio de innovación, aspectos de una incubadora y también de un centro comunitario. Impact Hub es una red global que brinda a sus miembros un ecosistema de recursos, inspiración y oportunidades de colaboración con el fin de hacer crecer su impacto. Existen más de 54 impact hubs alrededor del mundo, en Bogotá consiste en una casa en dónde conviven cientos de emprendimientos de diferentes áreas pero todos buscan generar un impacto positivo. Este espacio brinda a sus miembros capacitaciones, eventos de co-creación y posibilidades de networking nacionales e internacionales.

bogota.impacthub.net/

5. Fábricca - Carlos Barrero (Colombia)

Fabricca es una empresa que genera bienestar social, desarrollo institucional y prosperidad económica, a través del desarrollo de programas y proyectos culturales. Brindando acompañamientos y mentorías a emprendedores culturales.

fabricca.co

6. Sistema B Colombia - Laura Velez - Directora Colombia (Colombia)

Sistema B es una organización que nació para impulsar el ecosistema del emprendedurismo social, entendiéndolo como un nuevo sector económico que utiliza el poder del mercado para generar impacto social y ambiental positivo. Busca articular, potenciar y crear nuevos ADN empresariales que redefinen el sentido de éxito y resuelven problemas sociales y ambientales.

sistemab.org

7. Ashoka - Candelaria Becco - Comunicación (Argentina)

Ashoka se basa en la premisa de que el método más eficaz para promover el cambio social positivo es invertir en emprendedores sociales con soluciones innovadoras, sostenibles y replicables a nivel regional y global. Ashoka es una organización global que promueve la cultura emprendedora y la innovación social. Tiende puentes entre distintos actores de la sociedad: personas, organizaciones sociales, universidades, empresas y sector público para estimular procesos de impacto que tiendan a un mundo más inclusivo y sustentable.

ashoka.org/

8. Emprendia Comunicación- Guillermo Schulmeier- Co- Fundador de Emprendia (Argentina)

Emprendia es una Empresa B especializada en comunicación para líderes y equipos comprometidos a que la sustentabilidad y la regeneración de ecosistemas se conviertan en un valor principal de las personas, del mercado y de la ciudadanía.

emprendia.net/en/

9. Njambre - Emiliano Fazio - Co- Fundador (Argentina - Colombia)

Njambre es una aceleradora de empresas de innovación de impacto social y/o ambiental. Identifica, contiene, potencia y conecta ideas o proyectos innovadores de emprendedores que buscan en la empresa social un vehículo para la transformación positiva del contexto en el que han decidido impactar. Además de ser una aceleradora es un espacio de Co-Working en dónde se alojan empresas sociales, y entidades que trabajan relacionadas a la innovación social.

factoria.njambre.org/

3.1.1- Conclusiones de las entrevistas a empresas sociales

A continuación exponemos un resumen del análisis realizado, que puede encontrarse en el anexo. Si bien todos los entrevistados se encuentran relacionados a las empresas sociales no hay un acuerdo sobre qué son, cuándo una empresa se la puede considerar social y cuando no, etc. Esto evidencia que las empresas sociales son un fenómeno que recién está comenzando a florecer en América Latina y que todavía tiene mucho camino por recorrer.

No percibimos diferencias entre las entrevistas realizadas en Argentina y Colombia. Tampoco en aquellas realizadas en Chile y México, que, si bien eran de control para considerar otros casos en América Latina no aportaron novedades que llamaran nuestra atención. En general los entrevistados hablan un mismo idioma en relación al emprendedurismo en tanto conocen los mismos modelos como *Lean Startup*, *CANVAS model*, cursos online, etc.

En relación al perfil de los emprendedores, podemos afirmar que son diversos en origen y experiencias previas. No hay un patrón en los entrevistados que indique de dónde vienen estos emprendedores.

La comunicación no es un área desarrollada en las empresas sociales. En cuanto a la planificación, realizan acciones puntuales de modo aislado pero que no se basan en una estrategia pre-diseñada especialmente, con determinados objetivos. Al respecto notamos un avance en las empresas sociales que trabajan en la moda.

Los problemas identificados, por lo tanto, a falta de planificación, a falta de presupuesto, a la ausencia de una persona designada para comunicación. Además de esto encontramos que aquellos que habían trabajado la comunicación, lo habían hecho en programas de aceleración, o frente a concursos muy puntuales en los que debieron presentar la idea. Pero no había un desarrollo en la mayoría de los aspectos comunicacionales, y se reconoce como un tema al cual no se le otorga relevancia.

En relación a la problemática de “narrar su historia”¹⁴³ y sobre todo explicar el modelo de empresa social, se reconoce la dificultad que genera, ya que, en general, no hay mucha gente que entienda de qué se trata y en muchos casos ni ellos mismos saben cómo contarla.

En relación a cómo creen que debe ser la comunicación en sus organizaciones entienden que debiera parecerse más a la comunicación de una empresa, y sostienen en general la idea de

¹⁴³ Este concepto hace alusión al “StoryTelling” entendido como el arte de narrar la historias y utilizado en este caso para transmitir las historias de la empresa.

que la comunicación en las ONGs, se apela a la lástima, es aburrida, poco interesante y esto no les atrae.

En relación al kit manifestaron que sí lo usarían, aunque tiene que ser muy concreto, muy sencillo y simple de hacer. Pidieron que no les quitara mucho tiempo y que aquellos que participen en la reunión deberían irse con objetivos concretos a realizar deberían irse de la reunión con cosas muy concretas que hacer. Es importante que los participantes de la reunión sepan qué mejoras y avances van a alcanzar luego de la reunión.

3.1.2- Conclusión de las entrevistas a las entidades de fortalecimiento de empresas sociales

Las entrevistas con los organismos de fortalecimiento fueron muy enriquecedoras ya que nos proveyeron de una mirada amplia y macro de la situación. Este tipo de organismos son quienes mejor conocen a las empresas sociales porque trabajan con ellas a diario. Tener el punto de vista de estos organismos fue de mucho valor para el kit de comunicación que realizamos ya que gracias a los comentarios recibidos pudimos entender cuál era la necesidad y así poder crear una solución acorde.

En relación al perfil del emprendedor, no hubo consenso, el emprendedor social puede provenir de distintos ámbitos sociales. Lo que sí compartieron las entidades de fortalecimiento fue que había algo en la actitud de este emprendedor que lo hacía particular y que tenía que ver con su pasión y su vocación social.

Independientemente de cómo se maneje cada entidad, por lo general asesoran a los emprendedores en cuestiones de modelo de negocio y conformación de la empresa, pero en términos de comunicación no hay un acompañamiento específico, sólo en algunos casos.

Los problemas que detectan en los emprendedores son: falta de recursos y de organización, la figura del creador es muy personalista; debilidades en el modelo de negocio, y en su comunicación.

En términos de comunicación, específicamente, detectaron problemáticas a la hora de narrar la historia de una manera sencilla, la falta de un *speech* para los distintos públicos objetivos, hablar en términos de empresa y lenguaje corporativo, la falta de planificación y de presupuesto destinado a comunicación. En general consideran que las empresas sociales debieran trabajar su comunicación desde una etapa temprana, para evitar los problemas en el futuro.

En relación a cómo debiera ser la comunicación en estas organizaciones, la mayoría manifestó que debiera ser lo más parecida a la de una empresa, sin dejar de contar su misión social.

Por último respecto al kit de criterios y herramientas para empresas sociales, plantearon que sería muy útil para el ecosistema, pero que debía ser especialmente práctico, sencillo, corto y estar adaptado a las particularidades de los emprendedores.

3.2- Propuesta: Comunicar en Empresas Sociales

Luego de hacer un recorrido por el marco teórico relacionado a las empresas sociales y su contexto, revisando los distintos modos de entender la comunicación y analizado las entrevistas realizadas a empresas sociales y entidades de fortalecimiento de las mismas, consideramos pertinente desarrollar nuestra propuesta en relación a cómo creemos que podría pensarse la comunicación en las empresas sociales.

Retomando algunos aspectos que ya hemos mencionado podemos decir que las empresas sociales son un modelo híbrido que toma características de las ONG, así como también de las empresas con fines de lucro, trascendiendo estos diferentes tipos de organización y conformando un nuevo paradigma. Éste se constituye como un todo singular.

Partiendo de esta singularidad, consideramos que estas organizaciones requerirían una forma diferente de pensar su comunicación, conformando un paradigma comunicacional que contenga elementos utilizados por las ONGs y la comunicación publicitaria o corporativa, pero que trascienda estas perspectivas, conformando una nueva y singular, que se constituya como un todo amalgamado donde lo social y lo empresarial se fusionen.

Los aspectos que desarrollaremos a continuación son aquellos que consideramos relevantes a la hora de pensar la comunicación en las empresas sociales.

- A. Primero, comprender su importancia
- B. Comunicación como intercambio, constructora de sentidos
- C. Construcción en equipo, producción en colaboración
- D. Todo comunica
- E. El interlocutor, la estrella
- F. Inmersos en un contexto, político, social y cultural
- G. Empresas sociales, agentes de cambio
- H. Vender un producto/servicio desde su historia, storytelling.
- I. Un todo nuevo singular, encontrando el equilibrio.

3.2.1- Primero, comprender su importancia

Antes de comenzar con los criterios sobre la comunicación en las empresas sociales, creemos relevante destacar que ésta no es valorada como aliada estratégica a la hora de lograr sus objetivos.

En nuestra investigación los emprendedores reconocieron no darle la importancia que se merece, sobre todo por falta de tiempo y recursos. Salvo en algunos casos, la mayoría no le otorga un lugar relevante dentro de las actividades de la empresa. Los proyectos que más trabajan la comunicación dentro de los casos entrevistados fueron Xınca¹⁴⁴ y Mafia¹⁴⁵, en tanto estas empresas venden productos de moda y son conscientes que deben competir en un mercado en el que la manera en la que dan a conocer su producto es clave.

Por otro lado las entidades de fortalecimiento ven en las empresas sociales una falta de trabajo en este aspecto, y entre las recomendaciones que nos dieron en relación a cómo pensar la comunicación, precisaron la generación de una concientización sobre la importancia que tiene en este sector.

Candelaria Becco, responsable de comunicación en Ashoka¹⁴⁶ Argentina nos manifestó en su entrevista que los emprendedores si bien saben que deben ocuparse de ella, no toman acciones al respecto: “Yo creo que todos saben que es importante pero nunca le asignan los recursos necesarios. Como Facebook es gratis, Twitter es gratis, más o menos tienen algún amigo periodista que me consigue una nota de vez en cuando...Es muy difícil encontrar un emprendimiento que tenga un equipo, una estrategia que tenga objetivos y métricas”.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Xınca es una empresa formada por tres amigos mendocinos que decidieron dejar de ser espectadores de las problemáticas sociales y ambientales para buscar soluciones. Su misión es incorporar residuos en la fabricación de calzados y accesorios de calidad, mediante procesos que permitan incluir personas excluidas del sistema, educar y contagiar sobre los nuevos paradigmas de la humanidad. <http://www.xinca.com.ar/>

¹⁴⁵ Mafia es una empresa social, que realizan bolsos, mochilas y otros accesorios con velas de kite surf que ya no sirven, reutilizándolas. Nació en Argentina pero se ha mudado el último año a San Francisco para llegar al mercado estadounidense y crecer. <http://mafiabags.com/>

¹⁴⁶ Ashoka es una organización global que promueve la cultura emprendedora y la innovación social. Tiende puentes entre distintos actores de la sociedad: personas, organizaciones sociales, universidades, empresas y sector público para estimular procesos de impacto que tiendan a un mundo más inclusivo y sustentable. <http://ashoka.org/>

¹⁴⁷ Becco, Candelaria (2014). Responsable de Comunicación en Ashoka Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

Por parte de las entidades de fortalecimiento, la comunicación sí es reconocida como un aspecto relevante y de hecho, en algunos casos, se destaca la necesidad de pensarla de una forma particular. Emiliano Fazio, co-creador de Njambre¹⁴⁸, nos manifestó en la entrevista que:

“Dentro de las empresas sociales, me sigue pareciendo un lugar central, me parece que acortaría mucho los tiempos. Yo creo que no es valorado como debería estar valorado. Creo que detrás de las causas que te hacen fundar una empresa social, hay una voluntad de transformación de la sociedad, y creo que no se comunica el mensaje de manera integral como para mí se debiera comunicar. Por no aplicar estrategias de comunicación más profesionales cada público escucha lo que quiere escuchar, entonces te escucha el gobierno y cree que le estas vendiendo un programa, te escucha una fundación donante y cree que está apoyando a otra ONG, te escucha un empresario y le suena a ONG o a empresa y no se termina de transmitir de forma muy simple y clara, de qué forma lo hace. Y para lograr eso hay que trabajar la comunicación interna y creo que las prioridades son otras. Y no se termina ni invirtiendo en eso, ni trabajando en eso.”¹⁴⁹

Por otra parte, tal cómo hemos desarrollado anteriormente, sucede en la realidad que las empresas sociales no tienen tiempo, ni recursos para dedicarse a esto. De esta forma lo expresa el director de comunicaciones de Impact Hub Bogotá¹⁵⁰ en su entrevista: “Para mí debiera aparecer desde el minuto uno, porque después corregir todo lo que se hizo mal es mucho más difícil. Pero como te decía están todo el tiempo apagando incendios y no se pueden dedicar al tema.”¹⁵¹

Comprendemos, entonces, que lo primero a tener en cuenta a la hora de pensar la comunicación en una empresa social es que sus integrantes y sobre todo aquellos más relacionados a las actividades comunicacionales dentro de la organización, la entiendan como un aspecto relevante, como aliada a la hora de cumplir los objetivos organizacionales y sobre todo

¹⁴⁸ Njambre es una aceleradora de empresas de innovación de impacto social y/o ambiental. Identifica, contiene, potencia y conecta ideas o proyectos innovadores de emprendedores que buscan en la Empresa social un vehículo para la transformación positiva del contexto en el que han decidido impactar. Además de ser una aceleradora es un espacio de Co-Working en dónde se alojan empresas sociales, y entidades que trabajan relacionadas a la innovación social.

<http://factoria.njambre.org/>

¹⁴⁹ Fazio, Emiliano, (2015). Co- creador de Njambre Medellín, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

¹⁵⁰ Impact Hub es un espacio que mezcla características de un laboratorio de innovación, aspectos de una incubadora y también de un centro comunitario. Impact Hub es una red global que brinda a sus miembros un ecosistema de recursos, inspiración y oportunidades de colaboración con el fin de hacer crecer su impacto. bogota.impacthub.net/

¹⁵¹ Romero García, Rodrigo, (2014). Director de Comunicaciones Impact Hub Bogotá, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

como un aspecto que debe ser considerado desde el comienzo. Teniendo en cuenta también que el desafío por parte de este tipo de empresas es doble, ya que por un lado deben transmitir su empresa pero al mismo tiempo les toca comunicar qué es una empresa social, contar su identidad de híbrido. Así lo expresa Ximena Arrieta, representante de la empresa social Mexicana OPI¹⁵², en su entrevista: “Todavía no hay mucha gente que entienda esta dualidad entre soy una empresa y tengo lucro y a la vez hago un bien social. Ese es el mayor reto a comunicar y todavía no creo que haya muchos que lo hayan logrado.”¹⁵³

3.2.2- Comunicación como intercambio, constructora de sentidos

Consideramos que la comunicación en una empresa social debe ser entendida como interacción social, de manera dialógica, y constructora de sentidos. Esto significa que los procesos se apoyen en prácticas comunicativas entre actores y que la comunicación sea inseparable de las prácticas sociales en las que se desarrolla. No podemos pensarla como unidireccional, transmisora de información o ideas solamente.

La comunicación es parte constitutiva de la empresa social y debe ser entendida como intercambio y de una manera amplia. Hemos visto a lo largo de nuestra investigación que muchas empresas sociales ven o hablan de la comunicación refiriéndose a puras herramientas, ya que la entienden como redes sociales, prensa o página web.

Consideramos relevante comprender la comunicación en las empresas sociales como un fenómeno antropológico, social y humano, antes que mediático y tecnológico. Un todo complejo de relaciones multidimensionales, concibiendo a los procesos de comunicación en circulación ininterrumpida por múltiples escenarios simultáneos: en la calle, los barrios, las casas, las empresas, las instituciones públicas y los medios. Se trata de un complejo entramado de sentidos mediatizados por el lenguaje que nos lleva a entender la comunicación como un diálogo constante.

¹⁵² OPI es una empresa social que cree que la política pública basada en datos es más eficiente y menos arbitraria. Si los datos son abiertos, públicos y provienen de la comunidad se alinean los intereses del gobierno con los ciudadanos. <http://www.opi.la/>

¹⁵³ Arrieta, Ximena. Representante de la Empresa Social OPI, México. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. 2014. (Ver Anexo)

“Confundir la comunicación con las técnicas o los medios es tan deformador como pensar que ellos son exteriores y accesorios a la (verdad de la) comunicación, lo que equivaldría a desconocer la materialidad histórica de las mediaciones discursivas en que ella se produce”¹⁵⁴ sostiene Jesús Martín Barbero, (2002).

Creemos que concebir la comunicación como interacción social es clave a la hora de pensar la comunicación en las empresas sociales, porque éstas tienen un rol social, una misión colectiva, colaborativa, tienen un fin último que es la solución de problemáticas sociales de una manera innovadora. Esta misión que se encuentra en el centro de su existencia, deberá encontrarse también en el centro de su comunicación, buscando transmitir claves de lectura comunes en los destinatarios de sus mensajes.

Las claves de lectura común estarán destinadas a que la sociedad y sus actores para que comprendan el nuevo paradigma que trae en sí la empresa social. Será en el intercambio, donde se irá construyendo la entidad de las empresas sociales, su forma híbrida y su todo singular. De alguna manera el diálogo constante debe ir preparando a la sociedad para que ambos actores del intercambio conciban a estos fenómenos de la misma forma, conformando modos de entender y de entenderse comunes. Compartimos lo expresado por Washington Uranga, (2007) sobre la construcción de sentidos que provoca la comunicación: “Mediante la comunicación se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores, sujetos individuales y colectivos, en un proceso de construcción también colectivo que va generando claves de lectura comunes, sentidos que configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad y de una cultura.”¹⁵⁵

Por su parte, las empresas ya no son entidades que van por caminos separados, sino que actualmente se encuentran inmersas en una red global de propuestas de valor. Las empresas comprendieron que las personas no pueden ser vistas como simples consumidores, sino como personas integradas al mundo que habitan que conlleva un fuerte deseo aspiracional de ser parte de la transformación. Desean que los productos y servicios que consumen les satisfagan, no solo

¹⁵⁴ Barbero, Martín Jesús (2002). *Oficio de cartógrafo*. Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura. Fondo de Cultura Económica. Santiago de Chile, ISBN 956-289-032-5, pág. 231

¹⁵⁵ Uranga, Washington, (2007). *Mirar desde la Comunicación*. Mimeo. Buenos Aires.

a nivel funcional y emocional, sino a nivel espiritual, del alma, de la moral. Es el deseo de que el consumo trascienda el acto concreto y sea un aporte al mundo en el que viven.

3.2.3- Construcción en equipo, producción en colaboración

Entendemos que la comunicación en las empresas sociales debe conformarse a través de la colaboración de todos los miembros del equipo. En la búsqueda de generar una comunicación transparente y en la cual se exprese el verdadero trabajo de la organización, resulta clave la participación del equipo para poder lograr una comunicación nutrida por todos en el intercambio recíproco. Asimismo, cuando se incluye al equipo en las decisiones las personas se apropian del proyecto, ya que sienten que son sus ideas las que se materializan al concretarse en proyectos.

El debate interno, la colaboración y la reflexión sobre las prácticas de la propia organización, serán insumos a la hora de comunicar el trabajo. Sin esa participación puede suceder que los miembros de un equipo relaten el proyecto de maneras diferentes. Esto repercute directamente en cómo es vista la empresa social desde afuera. Ximena Arrieta de OPI, México, nos expresaba lo siguiente: “En la comunicación interna había mucha deliberación, mucha reunión entre equipo. Porque la particularidad que yo aprendí de una empresa social es que puede cambiar de un día para el otro, todo. Puede cambiar el organigrama que es lo más leve hasta cambiar el foco y el sentido de tu trabajo”.¹⁵⁶ Este testimonio visibiliza un hecho muy frecuente en las empresas sociales que es el cambio constante. Es a causa del contexto que las empresas sociales deben modificarse y readaptarse a menudo a la coyuntura.

También puede entenderse como un aporte clave, la participación de los destinatarios de las soluciones propuestas por la empresa social. Esto sólo se podrá dar en algunos casos en los cuales los participantes o beneficiarios de estas soluciones sean personas identificables, pero consideramos que la participación de la comunidad en la comunicación puede ser fundamental para encontrar las mejores propuestas enriqueciendo la mirada e incluyendo a los afectados.

¹⁵⁶ Arrieta, Ximena. Representante de la Empresa Social OPI, México. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. 2014. (Ver anexo)

3.2.4- Todo comunica

Todo comunica: las acciones, las decisiones y las no acciones también. En una empresa social, como en cualquier otra organización, cada paso comunica y la transparencia es clave a la hora de transmitirlo. Paul Watzlawick acuña la frase “No se puede no comunicar”¹⁵⁷, es decir que cuando hacemos algo estamos comunicando y cuando decidimos no hacerlo también comunicamos. “Que todo comunica significa que ya sea por ausencia o presencia, todo impresiona nuestros sentidos y luego apela a nuestra inteligencia, nuestra voluntad y nuestra emotividad”.¹⁵⁸

Entendemos entonces que la comunicación se define por nuestras acciones o ausencia de las mismas. No sólo comunicamos cuando redactamos un comunicado de prensa o creamos el slogan de nuestra empresa social, sino también cuando contratamos a un nuevo empleado, cuando escribimos un mail, o seleccionamos a nuestros proveedores. Todo esto hace referencia sobre cómo somos como organización, ya que nuestros valores e ideario se verán reflejados en cada decisión. Por ello es que resulta clave que todo el equipo tenga clara la matriz de identidad, para que luego la planificación y cada acción comunique en una misma dirección, sabiendo de antemano que no es posible controlar el sentido generado por el mensaje. Y esto ayuda también a la empresa social a la hora de hacer sus comunicaciones voluntarias, cómo lo haga va a estar construyendo el sentido y el contenido de su acción.

Cómo se elijan las palabras en una empresa social, el modo en el cual se nombre al equipo, las denominaciones que se utilicen para hablar del problema, todo esto será parte del lenguaje propio de la organización y no deberá darse por sentado. Precisa una construcción y una práctica consciente. Nelson Cardoso lo expresa del siguiente modo:

“Cuando hablamos, producimos discursos sociales a través de nuestro lenguaje. No es solamente un sistema de signos para dar cuenta de significados; sino que posee un fuerte componente connotativo y simbólico. El lenguaje es fundamentalmente productor de sentido.

¹⁵⁷ Watzlawick, Paul; Beavin, J. y Don Jackson, (1971). *Teoría de la comunicación humana*. Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires.

¹⁵⁸ Iramain, Juan Luis. *En definitiva, ¿Qué es la comunicación?* en ENZ, Angélica y otras (editoras), (2006). *Comunicar para el cambio social*. Comunia. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. ISBN 987-601-017-4.

Nuestro lenguaje es portador de un sentido, ideas, sentimientos, valores, ideales. Por lo que cuando hablamos nunca es en forma neutra, al hacerlo sin darnos cuenta, reforzamos valores, modelos, estereotipos. Es a partir de los intercambios comunicativos que se producen, transmiten y negocian significados, saberes y puntos de vista. Todo fenómeno social es entonces, en una de sus dimensiones, un fenómeno comunicacional, un proceso de producción de sentido”.¹⁵⁹

No podemos pensar que se comunica sólo lo que decidimos comunicar, por el contrario, la producción de sentido se compone por múltiples aspectos, para lo cual la planificación y la identificación de objetivos y público destinatario de nuestros mensajes y discursos nos va a ayudar a definir el sentido propio, o al menos pensar previamente qué puede entender el otro. También debemos tener en cuenta que lo que se transmite no es lineal, sino que abarca campos de efectos de sentido posibles. Para Eliseo Verón:

“Un discurso se genera al ser producido en un contexto social dado, lo que podemos llamar un campo de efectos de sentido posibles. Del análisis de las propiedades de un discurso no podemos deducir cuál es el efecto de sentido que será en definitiva actualizado en recepción. Lo que ocurrirá probablemente, es que entre los posibles efectos que forman parte de ese campo, un efecto se producirá en unos receptores y otros efectos en otros. De lo que aquí se trata es de una propiedad fundamental del funcionamiento discursivo, que podemos formular como el principio de indeterminación relativa del sentido: el sentido no opera según una causalidad lineal”¹⁶⁰.

Partiendo de estas conceptualizaciones, y entendiendo que todo comunica, que la comunicación no es lineal y forma parte de un proceso de producción de sentidos, entendemos que, cuanto más pensada sea la comunicación en una empresa social, más puntuales, claros, y eficientes serán sus mensajes. Desde este lugar afirmamos que la planificación estratégica de la comunicación tiene mucho que aportar a las empresas sociales, haciendo de la comunicación una decisión y no dejándola al azar, constituyéndose en una práctica consciente, planificada, debatida en el equipo y construida desde un principio.

¹⁵⁹ Cardoso, Nelson, (2007). *La comunicación desde una perspectiva de comunicación comunitaria*. Apunte de cátedra. TAO Comunicación Comunitaria. Carrera de Cs.Sociales. Facultad de Cs.Sociales. UBA.

¹⁶⁰ Veron, Eliseo y Sigal, S. en Uranga, Washington, (2007). *Mirar desde la Comunicación*. Mimeo. Buenos Aires.

Nuevamente Washington Uranga refuerza esta idea: “Las elecciones que vamos tomando en materia de comunicación expresan-configuran nuestro modo de entender el mundo, nuestras opciones políticas e institucionales.”¹⁶¹

3.2.5- El interlocutor, la estrella

A la hora de pensar la comunicación en una empresa social se deben tener en cuenta las particularidades del interlocutor, al entenderlo como alguien que no es mero “destinatario” de nuestros mensajes, como si fuera una caja vacía que debemos llenar con información. Lo debemos comprender como alguien capaz de expresar su palabra, sus ideas, y su propia voz. Para esto necesitamos conocerlo, entender sus necesidades, dudas, miedos, comprender su modo de ver el mundo. Siguiendo a Paulo Freire se trata de investigar el conjunto de palabras o el lenguaje con que los sujetos interpretan el mundo; el conjunto de ideas, concepciones, esperanzas, dudas, valores y desafíos.

Jorge Huergo (2001) explica con claridad cómo llegar a este interlocutor de una manera adecuada:

“Necesitamos reconocer sus *marcos de referencia*: las relaciones directas de la población, las concepciones, valoraciones, estereotipos, expectativas y creencias que a diario comparten los distintos actores y sectores de una comunidad. Si vamos a producir materiales comunicacionales necesitamos trabajar una etapa de “pre alimentación” de los mismos para que los interlocutores se reconozcan en ellos; esto implica una investigación que nos permita conocer los códigos (no sólo lingüísticos sino también experienciales, ideológicos, culturales), las vivencias cotidianas, las preocupaciones; las preguntas y las expectativas de los interlocutores; sus visiones justas, para incorporarlas al mensaje, y las equivocadas, para incorporarlas también, a fin de ayudarle a problematizarlas y cuestionarlas. Si llevamos adelante procesos de planificación y gestión de procesos comunicacionales, necesitamos investigar (a veces permanentemente) las situaciones comunicacionales de las instituciones, las organizaciones o las comunidades interlocutoras; un esfuerzo que va más allá de un diagnóstico previo y que nos ayuda y orienta en la toma de decisiones”¹⁶².

¹⁶¹ Uranga, Washington, *El cambio social como acción transformadora*, en ENZ, Angélica y otras (editoras), (2006). *Comunicar para el cambio social*, Comunia. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. ISBN 987-601-017-4. Pag.40

¹⁶² Huergo, Jorge, (2001); *Métodos de investigación cualitativa en comunicación*. Mimeo, 2001.

En las entrevistas realizadas encontramos algunas reflexiones en relación a este tema, destacando el valor de la escucha y la relevancia de saber quién es aquel al que se dirige la comunicación. La empresa social debe comunicar hacia diferentes públicos y este amplio abanico implica que la comunicación deba ser pensada de manera adaptativa y muy pendiente del interlocutor. Tomás González Olavarría de la empresa social Minkay¹⁶³, manifiesta al respecto:

“Creo que pasa mucho que el emprendedor es apasionado de su idea, y eso puede ser complejo. A mí en general la gente me dice algo en lo que yo discrepo, muchos me dicen: “Pucha tu si sabes vender, tú tienes el don de la palabra.” Y yo creo que vender no es resultado de lo que hablas, sino que es resultado de lo que escuchas. Y obviamente cuando yo hago un pitch la energía es parte importante porque ésta transmite pero creo que tener una diarrea verbal no suma, porque no hay compartido sino que es del egoísmo. Entonces si yo no estoy leyendo tu lenguaje corporal voy a seguir hablando. Pero yo sigo hablando o dejo de hablar de acuerdo a las afirmaciones que tú me des. Yo entro por un área del proyecto o por otra de acuerdo a lo que veo que a tí te interesa. Entonces creo que radica ahí la buena presentación del proyecto”.¹⁶⁴

En términos de comunicación publicitaria en los últimos años el foco se ha corrido del producto al consumidor. Este movimiento ha generado que el conocimiento del mismo deba ser mucho más profundo. La investigación previa a la planificación es la que garantiza el éxito de una campaña. La clave es hacer propuestas relevantes al consumidor, generar el diálogo e involucrarse con la marca. A lo que se debe apuntar es que la marca sea una referencia para el consumidor y que de ese modo la persona vaya hacia la marca, hacia su territorio.

Antes las marcas le hablaban a los consumidores, y hoy los consumidores hablan sobre las marcas en las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Tumblr, Vine, LinkedIn). Estas le dan al consumidor como tal una nueva soberanía. Dándole la posibilidad de conversar directamente con las marcas, realizar reclamos, preguntas, proponerle productos, pedir soluciones, etc.

¹⁶³ Minkay es un espacio donde las personas se conectan con sus vecinos para ofrecer y recibir favores. Facilita la conexión entre vecinos para fortalecer el sentido de comunidad, a través del aprovechamiento de los tiempos disponibles y los talentos de las personas.

¹⁶⁴ González Olavarría, Tomás, (2014). Co- fundador de Minkay, Bogotá. Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo).

Frente a este contexto resulta relevante en primer lugar realizar una investigación sobre el público objetivo; en segundo lugar generar una comunicación relevante para él, contenido que genere interés, y además hablarle de forma significativa partiendo de sus particularidades. Craig Davis, Director Creativo de la agencia J. Walter Thompson, afirma que lo que debemos hacer es dejar de interrumpir aquello en lo que la gente está interesada, y ser eso en lo que la gente esta interesada¹⁶⁵. Para lograrlo creemos que conocerlos es la base.

En el caso de una empresa social la comunicación significativa con el consumidor, debe apuntar a generar orgullo en la compra del producto o servicio y que éste se transforme en embajador de la marca. Así lo manifiesta Jeff Skoll de Skoll Foundation: “Un proceso deliberado de traer a la gente desde el conocimiento (sé) hacía el entendimiento (sé por qué) hasta la adopción (sé cómo) para internalizar la marca (creo)”¹⁶⁶.

Dentro de esta nueva perspectiva a la hora de entender el marketing y la publicidad, la agencia Invitro Innovación, en su presentación “Advanced strategic thinking for adv professionals”¹⁶⁷ describe los puntos más importantes de esta mirada:



Fuente: Invitro Innovación¹⁶⁸

¹⁶⁵ “We need to stop interrupting what people are interested in and be what people are interested in.”

¹⁶⁶ Original: “A deliberated process that brings people from awarress (i know) to undersnating (i know why) to adoption (i know How) to internalize the brand (i believe)”.

¹⁶⁷ Invitro Innovación Social (2014). *Advanced strategic thinking for adv professionals*. Disponible en: [http://www.slideshare.net/CoolSchool/advanced-strategic-thinking-for-ad-professionals?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+slideshare/rss/popular+\(Most+Popular+Presentations\)&utm_content=Google+Reader](http://www.slideshare.net/CoolSchool/advanced-strategic-thinking-for-ad-professionals?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+slideshare/rss/popular+(Most+Popular+Presentations)&utm_content=Google+Reader)

En esta presentación, la agencia Invitro nos explica cómo estos conceptos: participación, coherencia, transparencia, generosidad, actos no palabras, pequeños actos y transparencia, han cambiado la forma de entender y de hacer marketing para marcas en la nueva era. Repasaremos estos conceptos partiendo de algunas de las ideas planteadas en esta presentación.

Transparencia, en la era en la que reina Internet la búsqueda de información por parte del consumidor se ha simplificado, dándole más poder y insumos para la toma de decisión de compra.

Actos no sólo palabras, dejar de comunicar productos, y comenzar a hacer productos comunicacionales. Hacer cosas que se puedan comunicar, y no comunicar desde la nada. Dejar de llenar los medios con sólo palabras, y comenzar a expresar ideas reales, actos reales, acciones y activaciones.

Coherencia entre el producto, los valores de la marca, lo que hace y lo que comunica.

Ser *generoso*, dándole más al consumidor. Desde la comunicación simplificar el proceso de compra, darle nuevas herramientas e brindarle contenido útil, generando un impacto positivo en ellos y en el mundo.

Participación, en tanto que las personas sean parte del proceso de creación del producto. Abrir las vías de participación y de toma de decisiones sobre mi oferta como marca a los consumidores.

Por último realizar *pequeños actos*, será preferible realizar acciones que la gente puede ver en su vida cotidiana de manera tangible y cercana, que acciones grandes que sean intangibles y lejanas a ellos. Lo masivo ya no es relevante para todos.

En definitiva podemos decir que comunicar, no consiste en expresar al mundo mensajes, sin ningún destino. Se trata identificar objetivos de nuestra comunicación, públicos objetivos, entenderlos y luego buscar formas en las cuales éstos accedan a ese mensaje que queremos transmitir de la manera más directa posible. La comunicación será real cuando el interlocutor comprenda el mensaje. Siguiendo con el pensamiento de Juan Luis Iramain: “El destinatario es el

¹⁶⁸ Ob. Cit.

sujeto de la comunicación. La misma etimología de “comunicación” alude a la puesta en común. La acción comunicativa sólo se consuma cuando el receptor del mensaje lo percibe a través de los sentidos, lo decodifica y lo entiende, según su particular punto de vista. En definitiva, la acción comunicativa es aquella por la cual el destinatario de un mensaje capta su significado”.¹⁶⁹

3.2.6- Inmersos en un contexto, político, social y cultural

La empresa social deberá tener en cuenta, a la hora de comunicar, su contexto, la cultura en la cual se encuentra inmersa, así como lo político y lo social, que afectan indefectiblemente su trabajo de múltiples formas.

Definimos la cultura como un modo de organizar el movimiento permanente de la vida cotidiana, del ser y actuar de todos los días. La cultura puede entenderse así como un principio organizador de la experiencia, mediante el cual los sujetos ordenan y estructuran sus acciones a partir del lugar que ocupan en sus redes sociales.

“Es en la cultura dónde se pone de manifiesto el entramado entre sujeto, tiempo y espacio. Lejos de constituirse en un mero organizador de la experiencia presente, habla también de los sueños y la fantasía, de las utopías; es ligadura y raíz con nuestro pasado, recuerdo de los sucesos y acciones que nos fueron constituyendo a lo largo de la historia. La cultura de nosotros mismos. Registra lo que hemos sido, pero también nuestros imaginarios respecto de lo que hemos querido ser, de lo que quisimos hacer, nuestra explicación de por qué llegamos a tal punto y por qué no logramos tal otro objetivo. Desde allí es también base de los sueños, registro de las alternativas de futuro, cimiento, base de proyección y límite de los imaginarios y de las utopías. La cultura es un denso tejido de conocimiento que cada sujeto enraizado en su espacio social tiene de sí mismo, del conocimiento de sus posibilidades, de sus proyecciones y también conciencia del límite. La cultura puede definirse de igual manera como el entretejido simbólico de procesos comunicacionales, en los discursos, en los mitos y los ritos que le van dando forma y a través de los cuales esa cultura cobra materialidad.”¹⁷⁰

La cultura es inseparable de la sociedad en la cual está inmersa la empresa social, y el estudio y comprensión de la misma será clave a la hora de pensar y planificar la comunicación.

¹⁶⁹ Iramain, Juan Luis. *En definitiva, ¿Qué es la comunicación?* en ENZ, Angélica y otras (editoras), (2006). *Comunicar para el cambio social*. Comunia. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. ISBN 987-601-017-4.

¹⁷⁰ Uranga, Washington, (2007). *Mirar desde la Comunicación*. Mimeo. Buenos Aires.

La empresa social debe entender que el contexto es su arena de significación, es el ámbito en el cual se va a desarrollar. No puede pensarse por fuera o aislada de ésta sobre todo porque es en la cultura dentro de la cual la empresa social forjará el cambio de perspectiva, la idea de que un mundo mejor es posible.

3.2.7- Empresas sociales, agentes de cambio

Las empresas sociales son agentes de cambio, que buscan transmitir la idea de que un mundo mejor es posible y proponiendo una solución real frente a algunos de los problemas que aquejan al mundo. Esto debe verse expresado en todas sus producciones de sentido.

La comunicación es capaz de generar claves de lectura comunes, sentidos que configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad o una cultura. A través de su comunicación, la empresa social puede y debe transmitir ese mundo que cree posible, ese espíritu de cambio en cada acción, fomentando una nueva cultura de valores. Nos referimos a una cultura de la inclusión, de la participación, del respeto por el otro, una cultura que piense en que todos somos parte y que todos debemos salir adelante como sociedad, buscando que sea más inclusiva.

En este sentido la creación de un capital social alrededor de la temática de la organización, del futuro utópico que quiere para el mundo, resulta una tarea clave. Si las empresas sociales sólo buscan ganancias para sí mismas, sin la colaboración de otros actores que se encuentren dentro de su misma temática, o área de trabajo, estaría perdiendo la orientación de su fin último. Por el contrario, encontrar la manera de entablar relaciones con los pares, y con aquellos que puedan ser entendidos como “competencia”, puede ser un factor positivo a la hora de potenciar el trabajo y el impacto.

Por lo general las empresas sociales no ven en la comunicación esta capacidad de transmisión del cambio social que buscan para el mundo. De hecho sólo algunas se encuentran realizando trabajos de este estilo. Al entender la comunicación como herramienta, pensando en ésta sólo como uso de redes sociales tales Facebook y Twitter, se pierde el sentido global que tiene la comunicación y se dejan de lado acciones concretas que debieran formar parte prioritaria de su comunicación. Estas organizaciones no solamente venden productos o servicios, sino que buscan un cambio en la sociedad mediante éstos, lo cual debe ser transmitido.

En este sentido entendemos que la comunicación en las empresas sociales debe ser comunicación para el cambio social, tal como la describe Uranga, Washington:

“La comunicación para el cambio tiene que ver también con la capacidad de transmitir, desde las propias prácticas y con el lenguaje adecuado, la imagen de un horizonte utópico, de una posibilidad de cambio. La comunicación para el cambio social es, necesariamente, la enunciación de propuestas portadoras de futuro tomando en cuenta la realidad presente. No basta con la denuncia ni con el simple relato de los acontecimientos”.¹⁷¹

Al mismo tiempo, si la empresa social da a conocer la problemática sobre la que trabaja, su producto o solución será más relevante. Eugenia Etkin (2014) plantea que: “La principal tarea de una organización es tornarse visiblemente importante para su comunidad. Y esto puede lograrse haciéndole saber - comunicando - que el problema al cual se aboca la OSC¹⁷² es importante para la comunidad. Esto es dar a conocer su causa”.¹⁷³ La empresa social, entonces, puede tomar esta labor que realizan las ONGs, ya que al igual que éstas busca resolver un problema social, y la generación de conciencia alrededor de esta problemática sitúa su proyecto en un lugar de importancia para la sociedad. Esto se debe tener en cuenta y en definitiva es el mismo método que usa la comunicación publicitaria, la cual busca generar una necesidad alrededor de un producto, posicionando la idea de que es importante y necesario para luego venderlo.

Entendemos que esta misión extra que tienen las empresas sociales de inspirar y motivar la construcción de un mundo mejor, tiene que ver con su carácter de híbrido, porque si se enfocara sólo en la venta de un producto o servicio, estaría olvidando el sentido último de su existencia como empresa social. Por ejemplo, la marca de zapatillas realizadas con materiales reciclados, Xinka, expone la problemática de la contaminación y la cantidad de llantas de autos que se tiran por día. Xinka presenta una solución a la contaminación que estas cubiertas representan al reciclar este material como materia prima de sus zapatillas. Este hecho es el que esta empresa social puede comunicar y aprovechar para promocionar su producto.

¹⁷¹ Uranga, Washington, *El cambio social como acción transformadora*, en ENZ, Angélica y otras (editoras), (2006). Comunicar para el cambio social, Comunia. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. ISBN 987-601-017-4. Pag. 41

¹⁷² Organización de la Sociedad Civil.

¹⁷³ Etkin, Eugenia, (2014). *Comunicación para organizaciones sociales: de la planificación a la acción*. Buenos Aires. La Crujía. Pag. 58

De alguna manera la planificación estratégica previa a la acción de comunicar por parte de las empresas sociales, será la clave para que ésta logre identificar los valores que quiere transmitir, y poder tener una mayor conciencia sobre el tipo de sociedad que quiere generar y el tipo de relaciones sociales se encuentra perpetuando.

Dentro de este rol de agente de cambio, se enmarcará otra actividad que debe llevar adelante la empresa social. Si bien es un hecho que las excede, existe en el público en general la dificultad de comprender rápidamente qué son las empresas sociales. Este concepto que, para los que trabajan en este ámbito es tan utilizado, constituye una barrera real para muchas personas que no están familiarizadas con este tipo de empresas. La confusión y la falta de información genera un distanciamiento por parte de aquellos que no saben de qué se trata. La comunicación debería ser un facilitador para que el concepto de “empresa social” deje de ser de “nicho” y poco a poco se achique la brecha. Cuanto más se utilice el termino más asequible será para los nuevos usuarios y de ese modo las empresas sociales se fortalecerán a través del lenguaje.

Un modo de dar a conocer este concepto sería que las distintas empresas sociales trabajen en colaboración, y promuevan actividades con los periodistas, a fin de capacitarlos respecto de qué son, pues será clave para todo el proceso que cuenten con información para poder difundir y mostrar a la sociedad, desde los medios masivos, lo que estas empresas son y hacen. Este tipo de iniciativas trascienden a la empresa social como unidad y debería transformarse en una estrategia llevada adelante junto a la red de empresas sociales.

3.2.8- Vender un producto/servicio desde su historia, storytelling

Como hemos dicho hasta aquí, las empresas sociales tienen un producto o servicio que vender, y es a través de esto que se sustentan. Pero lo interesante de estas empresas es que sus productos o servicios tienen una historia de cambio social detrás, una historia que pueden contar para poder llegar de manera más efectiva a su público. En muchos casos se trata de historias inspiradoras que no tienen que inventar, sino que existen y sólo tienen que saber cómo contarlas.

Los sujetos estamos familiarizados con la narrativa, esto es algo que nos acompaña desde muy pequeños y las empresas sociales pueden aprovechar este hecho a su favor. Ximena Arrieta, de OPI, empresa social Mexicana, valora este aspecto a la hora de reconocer la labor comunicacional de la Empresa Social de Yunus, Grameen Bank. “Yunus estuvo en México la

semana pasada y siempre está super enfocado en las oportunidades que se pueden dar. El no habla de él, ni de los microcréditos, sino de las señoras y cómo el microcrédito les cambió la vida. Es como Storytelling.”¹⁷⁴

De la misma manera lo expresa Alejandro Melgar, responsable de comunicación en Xınca, Mendoza, Argentina:

“Lo que yo veo, y también escuché en alguna conferencia, fue que en las empresas como la nuestra, no necesitamos maquillar nada. No tenemos que inventar historias, sino que necesitamos contar lo que nos pasa en el día a día. Y eso me pareció buenísimo, a mi me pasa que cuando publico cosas del taller, de impulso social, que es dónde estamos trabajando en el proceso, la gente también se copa. El otro día fue el cumpleaños de uno de los chicos y lo saludaban por Facebook, personas de un montón de países. Creo que el contar sin inventar nada. Contar lo que te está pasando en el día a día”.¹⁷⁵

Por su parte Marcos Mafia creador de la empresa social Mafia expresa:

“La otra vez leí que muchas marcas tienen que crear un producto y construir un caparazón alrededor de eso. En el libro¹⁷⁶ de Freitag¹⁷⁷, dice el pibe de comunicación: “Yo tenía que laburar para una empresa de comunicación y tenía que construir un caparazón en base a un producto. En cambio acá mi producto es mi cuento”. Si tenes que salir a contarlo, tu producto o tu historia es tu herramienta de cuento. También como que la empresa social tiene que aprovechar el espacio que tiene por ser empresa social y por tener una historia que contar”.¹⁷⁸

¿En qué consiste el Storytelling? Consiste en el arte de contar una historia, crear atmósferas, involucrando a la audiencia en el relato y adentrándola en un mundo de fantasía. En marketing es utilizada para interpelar a la audiencia, conectándola con la historia del producto o la marca, de una manera emocional, buscando llegar a la generación de sensaciones profundas mediante la trama.

¹⁷⁴ Arrieta, Ximena. Representante de la Empresa Social OPI, México. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. 2014. (Ver anexo)

¹⁷⁵ Melgar, Alejandro. Responsable de comunicación en la empresa social Xınca, Mendoza, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

¹⁷⁶ Museum of Design Zurich (2012). Freitag - Out of the Bag. Alemania.

¹⁷⁷ Freitag es una empresa social alemana que recicla lonas de camiones para hacer bolsos. Lleva 10 años en el mercado y ha tenido éxito internacional, vendiendo sus bolsos en toda Europa y el mundo.

¹⁷⁸ Mafia, Marcos. Creador de la empresa social Mafia, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

Parte de la premisa de que las sensaciones que generan las historias, calan mucho más profundo en la audiencia que las cosas que una marca pueda decir, o sea la clave es lo que hacen sentir. Para esto es preciso conocer a los usuarios, o audiencia objetiva de una manera profunda para poder lograr tocar fibras íntimas que generen esa conexión emocional.

Todas las empresas u organizaciones tienen una historia, tienen un origen, un creador, anécdotas, una razón de ser, un sueño, cierta magia. Pero las empresas sociales tienen algo particular, y es que nacen con una visión de mundo diferente, apuntan a generar cambios sociales y esto resulta un argumento atractivo y emocional que debe ser aprovechado. En la mayoría de los casos tan sólo se trata de contar la verdad, de ser transparentes en decir cómo funciona la empresa, cómo se dan las cosas en el día a día, lo que ocurre en la cotidianeidad puede ser el mensaje que genere la empatía necesaria para que elijan el producto o servicio de la organización.

Candelaria Becco, responsable de comunicación de Ashoka, lo expresaba de la siguiente forma:

“Yo creo que una empresa social tiene una gran ventaja. Si bien muchas veces no tienen tantos recursos, tienen la gran ventaja de no sólo estar vendiendo un producto, sino que están realmente generando un impacto de alguna manera. Al ser en una empresa social no hay riesgo en que caigan en “greenwashing”¹⁷⁹. Yo muchas veces veo empresas sociales que solo te cuentan el producto, no te cuentan todo lo bueno que está pasando alrededor de ese producto. Y por el otro lado, están empresas como Coca - Cola que tratan de decirte cosas buenas, que te intentan vender felicidad con Coca-Cola cuando no es compatible”¹⁸⁰.

Los elementos básicos de una historia son el mensaje, la trama, el conflicto y los personajes. Se recomienda que la historia y los personajes estén ligados a los valores y misión de la empresa, porque las historias al ser parte de la comunicación, están construyendo la imagen institucional. En el caso de las empresas sociales su historia puede tener un conflicto que esté

¹⁷⁹ El GreenWashing surgió como concepto en Rio Earth Summit en el año 1992. Este concepto hace alusión a desinformación difundida por una entidad para presentarse publicamente como ambientalmente responsable. Fuente: OgilvyEarth, (2009); *From GreenWash to Great*. Disponible en: https://assets.ogilvy.com/truffles_email/ogilvyearth/Greenwash_Digital.pdf p.2

¹⁸⁰ Becco, Candelaria, (2014). Responsable de comunicación en Ashoka Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

ligado con aquello que la empresa busca resolver. En ese caso la empresa puede elegir si posicionarse como el héroe o no de la historia. Aquí recomendamos que el héroe sea la comunidad benefactora con la que la empresa trabaja y en todo caso la institución puede tomar un rol de facilitador.

3.2.9- Un todo nuevo singular, encontrando el equilibrio

Los aspectos desarrollados hasta aquí conforman nuestra propuesta para pensar la comunicación en una empresa social. Pensándola como un híbrido, sin caer en una fragmentación que tome aspectos de la comunicación para organizaciones sociales por un lado y aspectos de la comunicación publicitaria empresarial por el otro, entendemos que los distintos puntos que fuimos desarrollando deben crear un todo amalgamado. Un nuevo modelo que conjugue aspectos de ambos, pero que se constituya como único. Un modelo que nace de la mezcla de antiguos modelos, pero que los deja atrás constituyéndose en sí mismo como un híbrido.

En la entrevista Carlos Barreto de Fábrica nos expresaba lo siguiente respecto del modo de comunicar en estas organizaciones:

“Para mí la clave está en que se muestren como son, que se abran, que muestren la realidad lo más posible. Y en la empresa social hay elementos que se cruzan de los dos mundos, de las ONG y de las empresas. Se debería poder cruzar estas dos cosas. Y los emprendedores sociales son muy apasionados, pero tienen que poder amoldar su pitch al mercado y a lo que es financiadores y ámbito social. A veces se pierden inversionistas, sólo por el hecho de que no saben contarlos”.¹⁸¹

Emiliano Fazio de Njambre, desarrolla esta concepción en la entrevista realizada:

“Yo creo que la comunicación de una empresa social tiene que trascender el choque de lógicas. Creo que es un error entrar en el dilema de elegir palabras que a veces son mejor entendidas en lo social que en lo no social. Me parece que empezar pensando que la cancha está fragmentada, es básicamente fragmentar a la comunicación y a la empresa. Hay que trascenderla y poner a la comunicación como un aspiracional que expresa el sueño, el mundo que quiere

¹⁸¹ Barreto, Carlos, (2014) Creador de Fabrika, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.(Ver anexo)

construir, y los aportes concretos que quiere hacerle a la construcción de ese mundo. Pero desde un lugar positivo, innovador, nuevo, que trasciende el choque de lógicas, porque me parece que es mejor plantearla como que trasciende el paradigma viejo, lo pone en un escenario que te hace soñar, que te hace pensar que algo nuevo está por pasar, y tiene una cara implícita de innovación, de ganas de un mundo nuevo. Entonces no podés pensar la comunicación contestándole a lo viejo, para construir algo nuevo.”¹⁸²

Luego de realizar un detalle sobre los aspectos teóricos y conceptuales del modo en el cual creemos que se debe pensar la comunicación híbrida en una empresa social, podemos pasar a la parte práctica. Para esto hemos creado un “Kit de criterios y herramientas de comunicación para empresas sociales”, el cual forma parte del próximo capítulo y en dónde se desarrolla paso a paso de manera simple e interactiva una guía práctica para trabajar la comunicación en este tipo de organizaciones.

¹⁸² Fazio, Emiliano, (2015) Co- creador de Njambre, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.(Ver anexo)

4- Conclusiones y kit de herramientas

4.1- Conclusiones

"Jóvenes de todo el mundo (y, especialmente, procedentes de los países ricos) se sentirán particularmente atraídos por este concepto de empresa social ya que les permitirá afrontar el reto de cambiar las cosas usando su propio talento creativo. Muchos jóvenes se sienten actualmente frustrados porque no encuentran retos que valgan la pena, que los entusiasmen, en el presente mundo capitalista. El socialismo les proporcionó un sueño por el que luchar. Los jóvenes, en general, sueñan con crear por sí mismos un mundo perfecto".¹⁸³

Muhammad Yunus

Esta investigación tiene como punto de partida la hipótesis de que las empresas sociales constituyen un nuevo tipo de organización híbrida y como tal requerirán una nueva forma de pensar su comunicación. Creímos desde un principio que estas empresas no encontraban la manera correcta de comunicarse, y que esa comunicación no podía desarrollarse siguiendo antiguos paradigmas, sino que debían ser trascendidos para crear el suyo propio.

Luego de un desarrollo teórico sobre el tema, de la realización de entrevistas, de analizar los modelos de comunicación existentes y sobre todo de pensar y repensar las necesidades de las empresas sociales en términos de comunicación, llegamos a la conclusión de que nuestra hipótesis es correcta.

El análisis del contexto nos dio las herramientas para entender este fenómeno de una manera más amplia, inmerso en un espacio y tiempo particular, dentro del cual el capitalismo es cuestionado y surgen nuevos modelos de negocio enquistados en la sociedad del conocimiento.

El estudio y revisión de las distintas maneras de entender la comunicación existentes, nos permitió comenzar a configurar las particularidades del nuevo modelo. Comprendiendo lo existente es que podemos construir lo inexistente, por lo que este análisis resultó clave para la

¹⁸³ Yunus, Muhammad, 2006. *Discurso de aceptación del premio Nobel de la Paz. Oslo*. [En línea]. Disponible en: <http://santiagosantana.com/2009/02/22/discurso-de-aceptacion-del-premio-nobel-de-la-paz-de-2006-muhammad-yunus/>

gestación de las propuestas sobre cómo comunicar en empresas sociales.

El trabajo de investigación e involucramiento con las empresas y las entidades de fortalecimiento nos brindó la capacidad de entender el fenómeno en toda su dimensión, desde lo cotidiano con su problemática, con sus ventajas y particularidades, desde el punto de vista de los protagonistas. Al ver cómo la comunicación estaba construyendo sentido en estas organizaciones, terminamos de entender la manera en la cual ésta debía configurarse para lograr finalmente transmitir su esencia híbrida en cada mensaje.

“El problema que teníamos era que nunca terminamos de entender si contar que nuestra empresa estaba ayudando a los pobres o no. Era como que frente a algunos interlocutores preferíamos no hablar de los pobres y que hable el servicio y la calidad de nuestros productos. Entrábamos más por el área de proveedores o de compras común que por RSE. Porque en el fondo queríamos ser un proveedor de calidad como cualquier otro”.¹⁸⁴

Así fue como decidimos realizar una propuesta muy centrada en sus necesidades. Si bien todos los entrevistados reconocieron la existencia de una problemática a la hora de comunicar su trabajo, su producto y su impacto... nos dimos cuenta que no sólo se trataba de generar una propuesta teórica sobre cómo creíamos que la comunicación podía pensarse, sino que estas organizaciones requerían una herramienta concreta. Una guía que les permita trabajar su comunicación, que sea simple, rápida y que del ejercicio se lleven una serie de productos, tales como: un diagnóstico, una matriz de identidad y una planificación. Así construimos el “Kit de criterios y herramientas de comunicación” que sigue a continuación y que representa la concreción original de nuestra hipótesis de trabajo.

Creemos que esta herramienta constituye una primera aproximación a la comunicación en las empresas sociales, representa una mirada, un comienzo, un impulso para seguir construyendo sobre ella más investigación, contenido y aprendizaje.

Podemos decir finalmente que en un futuro próximo esperamos que el fenómeno de las empresas sociales continúe creciendo, que siga creando soluciones sostenibles a los problemas sociales, y que se constituyan como otra alternativa posible de cara al desarrollo. Pero

¹⁸⁴ Ayala, Luis (2015). Co-Fundador de Arbusta, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

principalmente esperamos que esta herramienta que hemos creado sea utilizada por las organizaciones y que les simplifique el trabajo en términos de comunicación, potenciando su capacidad de transmitir el trabajo que realizan, generando mayores ingresos en sus compañías y finalmente dándoles la posibilidad de amplificar el impacto social que generan. Si esta herramienta logra ese efecto en al menos una empresa social, nuestra investigación habrá logrado su cometido. Porque si hay una razón profunda por la cual la comenzamos, ésta se enraiza en la creencia de que la comunicación tiene la capacidad de generar grandes transformaciones. Estamos convencidas de su potencial para brindar nuevas perspectivas, transmitir otros mundos posibles, generar sentido, dinamizar prácticas, diálogos y, proponer nuevas miradas o revolucionar las existentes. Creemos que la comunicación tiene un rol protagónico en el cambio que queremos ver en el mundo, y es por esto que elegimos cada día ser comunicadoras.

4.2- Kit de Criterios y Herramientas de Comunicación para Empresas Sociales

*“La comunicación adquiere un potencial muy grande para generar cambios sociales. ¿Por qué? Por su capacidad de generar nuevos sentidos, nuevas miradas sobre el mundo, distintas de las que hasta ahora se vienen reconociendo”.*¹⁸⁵

Índice

1- Algunos criterios previos

- a- ¿En qué consiste el Kit?**
- b- ¿A quiénes está destinado?**
- c- ¿Cómo entendemos la comunicación en una empresa social?**
- d- ¿Por qué planificar la comunicación de manera estratégica?**

2- ¡Manos a la obra!

- a- Diagnóstico**
- b- Matriz de identidad**
- c- Planificación estratégica**

¹⁸⁵Enz, Angélica. (2012) *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Asociación Civil Comunia, Buenos Aires, Argentina.

1- Algunos criterios previos

a- ¿En qué consiste el Kit?

El "Kit de Criterios y Herramientas de Comunicación para Empresas Sociales" busca ayudar a los emprendedores sociales a pensar, trabajar y planificar su comunicación.

Partimos de la idea de que las empresas sociales son un híbrido, un todo nuevo singular con el desafío de comunicar la problemática social que buscan resolver, el impacto que generan y al mismo tiempo vender sus productos o servicios.

Entendemos que para poder comunicarse como un todo, es necesario llevar adelante un nuevo método, que sea capaz de integrar los productos y/o servicios que ofrecen estas empresas, con los aspectos sociales y/o ambientales en los que sus acciones inciden. La intención es que lo hagan de una manera atractiva, publicitaria y que al mismo tiempo entiendan a la comunicación como un espacio de construcción social de sentidos, en el que todo comunica.

El Kit fue diseñado luego de una investigación realizada en Argentina y Colombia a más de 20 empresas sociales y entidades de fortalecimiento, buscando entender en profundidad sus particularidades, para luego poder desarrollar una herramienta que se ajuste a sus necesidades y que sobre todo sea funcional a este tipo de empresas.

Consideramos entonces, que el instrumento debía ser claro, simple, fácil de usar, intuitivo, interactivo y que permita pasar a la acción rápidamente.

No pensamos que sea una herramienta mágica, no brindará a la empresa soluciones instantáneas, ni indicará el camino que se debe llevar adelante. Tampoco dirá cómo tiene que ser la comunicación en la empresa social. Simplemente funcionará como un dinamizador del proceso, hará preguntas y buscará simplificar el camino. Pero requiere de compromiso, trabajo en equipo y una determinación clara por parte de la empresa social para trabajar su comunicación y mejorarla. Sin estos requisitos previos, el Kit no logrará su cometido.

c- ¿A quiénes está destinado?

Fue pensado para empresas sociales que entiendan que su comunicación debe poder transmitir su aporte social y las particularidades de su producto o servicio, de manera balanceada. Es importante que se cuente la historia completa del proyecto, haciéndola más poderosa e interesante.

Específicamente creemos que puede ser útil para:

- Empresas sociales pequeñas que están comenzando con un proyecto y que todavía no han definido los aspectos clave de su comunicación.
- Empresas sociales que tienen uno o más años de trabajo pero que no han tenido tiempo para desarrollar una matriz de identidad y una planificación de su comunicación, o en caso de haberlo hecho creen que todavía pueden mejorarla.
- Emprendimientos que ya están funcionando hace varios años y quieran redefinir o pulir algunos aspectos de su matriz de identidad o la planificación de su comunicación.

No es apropiado para:

- Empresas sociales que aún se encuentren en formación y que todavía no tengan definido su modelo de negocio. Creemos que para usar este Kit, es necesario tener el emprendimiento establecido y lo suficientemente definido, como para no tener que trabajar dos veces si la empresa cambia de rumbo.

En nuestra investigación, hemos reconocido algunas problemáticas y desafíos en las empresas sociales a la hora de plantear su comunicación:

- Falta de recursos y de tiempo, un equipo muy chico y mucho por hacer.
- Equipos muy apasionados, pero a veces demasiado, por lo que necesitan poder organizar la energía para lograr transmitir al 100% lo que hacen.
- Figura del fundador muy personalista.
- Dificultades para contar su historia de manera sencilla y concreta.
- Falta de un discurso para sus distintos públicos objetivos.
- Dificultad para hablar de la empresa utilizando un lenguaje corporativo.
- Falta de planificación, trabajan paso a paso, día a día, sin tener una idea clara de hacia dónde quieren llegar.

- Falta de presupuesto destinado a comunicación
- Falta de valoración de la comunicación por parte de los emprendedores. (Sólo piensan en el tema frente a un evento puntual)

Cuando hablamos de comunicación, debemos tener en cuenta a la comunicación interna y externa. En general se reveló que al ser equipos chicos la dinámica de la comunicación interna no se realiza a través de un sistema formal, conversan mucho entre ellos, lo cual hace más sencillo ese aspecto. El conflicto surge cuando nuevas personas se suman al equipo y se las debe poner al corriente del recorrido ya transitado por la empresa.

La comunicación externa es más compleja, ya que se debe contar e interesar a alguien que no la conoce sobre la empresa y su historia. Esto requiere de un esfuerzo para encausar la pasión por el proyecto a la hora de sintetizar y saber qué es aquello que vale la pena contar.

d- Cómo entendemos la comunicación en una empresa social.

La comunicación en las empresas sociales debe entenderse como una nueva manera de hacer comunicación, retomando aspectos de otros modelos, pero constituyéndose con una nueva mirada. Con la posibilidad de construir nuevos mundos y transmitir lógicas innovadoras, poner a los interlocutores a soñar, trasladarlos a un escenario esperanzador, al mundo que está por venir, inspirar e involucrar a los otros creando lazos.

La comunicación es intercambio. Lejos de considerarla una herramienta técnica instrumental, debe ser entendida como interacción social, de manera dialógica, y constructora de sentidos. Los procesos deben apoyarse en prácticas comunicativas entre actores y la comunicación estar inmersa en las prácticas sociales en las que se desarrolla. No podemos pensarla como unidireccional, transmisora de información o ideas.

Debe ser producto de una construcción en equipo, el debate interno, la colaboración y la reflexión sobre las prácticas de la propia empresa, serán insumos a la hora de comunicar acertadamente. Sin esa participación puede suceder que se interprete el proyecto o negocio de una manera diferente.

Todo comunica. Las acciones, las decisiones y las no acciones también. Partiendo de la idea de que el interlocutor debe ser el centro, entendiéndolo como alguien que no es un mero “destinatario” de nuestros mensajes, una caja vacía a ser llenada con información, lo debemos

comprender como alguien capaz de expresar su palabra, sus ideas, su voz y que lee la realidad desde una posición e historia sociocultural propia. Para esto es necesario conocerlo por completo, entender sus necesidades, motivaciones, dudas, miedos, y comprender su modo de ver el mundo.

En la comunicación de empresas sociales, debemos pensar en quien recibe los mensajes como un potencial embajador de la empresa, de la causa y no cómo un simple consumidor que sólo debe comprar un producto, ya que este interlocutor tiene grandes potencialidades, y puede transformarse en un influenciador positivo de la misión de la empresa. Entender a los destinatarios de la comunicación de esta forma es clave a la hora de proyectarse hacia afuera.

La cultura es inseparable de la sociedad en la cual está inmersa la empresa, el estudio y entendimiento de la misma será clave a la hora de pensar y planificar su comunicación. Es preciso entender que el contexto es su arena de significación, es el ámbito en el cual se va a desarrollar.

No se debe olvidar que las empresas sociales son agentes de cambio, agentes que buscan transmitir la idea de que un mundo mejor es posible y lo hacen proponiendo una solución real para algún problema existente, y obtienen cierto impacto. Esto tiene que verse expresado en todas sus producciones de sentido, en todos sus discursos.

Por último creemos que es preciso que la venta del producto o servicio se realice desde su historia, en muchos casos se trata de procesos interesantes, inspiradores, y sólo hay que encontrar la manera de transmitirlos.

e- ¿Por qué planificar la comunicación de manera estratégica?

En la investigación detectamos que la mayoría de las empresas sociales no planifican su comunicación, que trabajan en el día a día realizando acciones puntuales, sin determinar un fin último, un camino, objetivos a los que llegar. La razón que le atribuyen a esto, es en muchos casos que no tienen presupuesto. Sin embargo, ante la falta de presupuesto ¿Qué mejor que planificar para poder sacar el mayor provecho del mismo? Planificar puede llevar tiempo pero permite ir en línea recta (o semi recta) hacía donde se quiere llegar, por el contrario no hacerlo

permite salir a caminar más rápidamente pero se corre el riesgo de quedar dando círculos sin alcanzar nunca el objetivo que el objetivo vaya cambiando y se deba comenzar de cero.

“Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro”. Carlos Matus

La planificación de la comunicación es importante ya que permite:

- Hacer preguntas. Refrescar, replantear y reflexionar sobre los objetivos de comunicación.
- Realizar un manejo de los recursos de manera eficiente.
- Identificar las necesidades.
- Cuestionar el camino.
- Elegir.

Planificar brinda la posibilidad de crear un horizonte, diseñar un escenario ideal al que se debe llegar, y luego ir armando el camino mediante acciones y criterios operacionales. Consideramos que la planificación no debe ser entendida como una estructura rígida que lleva tiempo y que luego trae complicaciones a la hora de actuar, por el contrario la planificación estratégica de la comunicación debe verse como simplificadora y dinamizadora de las prácticas. Así lo manifiesta Sandra Massoni: “El diseño de estrategias de comunicación no es un plan, una fórmula que tengo que aplicar, sino es un conjunto de dispositivos que mejoran mi oportunidad de contacto con el otro (...) Comunicar estratégicamente es instalar la conversación”.¹⁸⁶

2- ¡Manos a la obra!

Éste Kit ha sido pensado para trabajarlo en equipo, y nuestra recomendación es que sea liderado por al menos un integrante, quien llevará adelante el proceso y lo guiará. La idea es que los emprendedores sociales puedan planificar su comunicación de forma autónoma. Idealmente debería utilizarse de manera colaborativa ya que esto no sólo enriquecerá el resultado sino que también hará que los miembros de la empresa se involucren y conciban como propios los

¹⁸⁶ Massoni, Sandra.(2007) *Una comunicación para un INTA estratégico e innovador*. en Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Rosario: Homo Sapiens.

desarrollos. De esta forma la adopción del producto final será mucho más sencilla, ya que al haber sido parte del proceso es más fácil comprender de qué se está hablando.

El Kit debe ser utilizado en etapas, comenzando por el diagnóstico, luego aportando herramientas para elaborar la matriz de identidad y por último acompañando en la planificación. Estas etapas fueron cuidadosamente diseñadas para que cada una preceda a la posterior teniendo en cuenta el fin. Es importante no alterar el orden para poder alcanzar un resultado más completo e integrado.

En el caso de no tener el suficiente tiempo, proponemos seleccionar la etapa sobre la cual se va a trabajar, dedicarle el tiempo que necesita y obtener así un Producto Mínimo Viable (PMV)¹⁸⁷. Con este primer producto el equipo puede comenzar y luego pasar a una segunda etapa en la que se realice otro de los puntos propuestos por el Kit. Se propone trabajar en iteraciones, en partes que se vayan integrando y generando un producto cada vez más completo.

Es importante no pensar que todo tiene que ser realizado de una sola vez, no es recomendable una única inversión de tiempo que agote al equipo, sino breves sesiones de trabajo en las que el equipo pueda aportar lo mejor de sí mismo. Cada empresa social debe realizarlo teniendo en cuenta sus recursos y capacidades.

Este Kit propone dinámicas para realizar en conjunto. La persona que lidere las dinámicas, debe promover la participación y escucha de todos los integrantes de la organización. Al estar trabajando en la construcción del corazón de la comunicación de la empresa social, en las discusiones que se generen se estará desarrollando un proceso social de producción, intercambio y negociación de aspectos organizacionales simbólicos¹⁸⁸. Es a través del lenguaje que se constituirá el sentido de la empresa, por lo cual quien lidera debe asegurarse de promover el diálogo y el intercambio para construir un acuerdo común.

A- Diagnóstico

El diagnóstico representa la clave para realizar una planificación funcional. Se debe trabajar en el diagnóstico de manera exhaustiva para lograr una idea global de la comunicación en la empresa social y así poder planificar y actuar de manera consecuente. Esta primer etapa

¹⁸⁷ El Producto Mínimo Viable es la versión mínima de un nuevo producto que requiere una inversión mínima de tiempo.

¹⁸⁸ Entendemos que la comunicación es uno de los cuatro aspectos que constituye la imagen institucional que está compuesta por un sistema de cuatro elementos: la realidad, la identidad de empresa, la comunicación de la empresa y la imagen corporativa,

permitirá conocer la realidad, identificar qué se quiere transformar, y luego planificar en función de esos objetivos.

Cuanto más específico sea el diagnóstico, mejores y más puntuales podrán ser las acciones que se llevarán adelante. No se pueden describir los problemas de comunicación como “No tenemos una buena comunicación externa”, hay que desarrollar las causas y motivos por los que se llega a esa evaluación. Cuanto más se ponga en palabras las razones y problemas de la comunicación, más sencillo será buscar una solución.

Reiteramos lo importante que es realizar el diagnóstico de manera participativa con los integrantes de la organización, ya que éstos son los únicos que pueden proporcionar los insumos para entender de manera completa las necesidades. Los actores que forman parte de las organizaciones saben más de lo ellos mismos creen saber.

A1- Proponemos actividades para realizar en equipo y así poder evaluar cuán alineadas están las personas de la empresa social en torno a la identidad. Estas actividades buscan ser dinámicas y se pueden adaptar o mejorar en base a las propuestas de los participantes.

Ice Breaker 1: Actividad inicial para evidenciar las diferentes percepciones sobre el trabajo de la empresa social.

- Instrucciones:

a- En un papel individual cada miembro de la empresa debe escribir “Qué hace la empresa social”.

b- Luego se mezclan los papeles y cada uno lee el que le tocó. Se comparan las respuestas para ver cuán alineados están en el equipo.

Ice Breaker 2: Repetir actividad anterior cambiando la pregunta “¿Cuáles son nuestros públicos objetivos y qué queremos lograr con cada uno de ellos?”.

A2- Proponemos completar en equipo el siguiente cuadro, buscando ser lo más sincero posible en cada punto. Recuerden que es de uso interno.

- Somos buenos en...deberá completarse con lo que sienten que hacen bien, que se los destaca en términos de comunicación.
- Nos estamos perdiendo...deberán identificar aquellas oportunidades que no se están aprovechando, por falta de tiempo, organización o por la razón que sea.
- Podríamos mejorar... se recalcarán aquellos aspectos en los cuales saben que deberían mejorar.
- No nos vamos a meter en... se identificarán los límites en relación a la comunicación, aquellas acciones que otros hacen pero que en la empresa se desaprueban,, o espacios en los que no se quiere ingresar, así como también temáticas o modos de tratarlas que no se consideran adecuadas.

Somos buenos en...	Nos estamos perdiendo...
En términos de comunicación en mi empresa social	
Podríamos mejorar...	Dónde no nos vamos a meter.. (el límite)

A3- Grilla para resolver entre todos. Este cuadro contiene los puntos claves que una empresa social debe tener definidos. Se propone completarlo en conjunto repasando cada uno de los ítems, para verificar que todo el equipo conozca las respuestas.

	Está bien definido. (Verde)	Lo trabajamos pero aún no está definido. (Amarillo)	No lo tenemos trabajado ni definido. (Rojo)
¿Qué hacemos?			
¿Por qué lo hacemos?			
Valores que guían nuestro trabajo			
¿Estamos comunicando sobre la problemática social que busca resolver la empresa social?			
¿Tenemos públicos objetivos definidos? ¿Y caracterizados?			
¿Tenemos llamados a la acción claros para nuestros interlocutores?			
¿Tenemos objetivos de comunicación planteados?			
¿Tenemos un <i>Pitch Elevator</i> ?			

Resultados: Este ejercicio nos da un panorama sobre la situación identitaria de la empresa, ayudando a identificar qué aspectos deben ser trabajados. Si muchos de los puntos dieron en verde es un buen indicio porque sólo se deberá trabajar en aquellos puntos que estuvieron en amarillo o rojo, lo que equivale a no tener que invertir tiempo en aquellas cosas que la empresa ya tiene resueltas.

Por otro lado, si el resultado arroja muchas respuestas en rojo, deberán concentrarse en gran medida en la Matriz de Identidad (ejercicio que encontrarán más adelante).

A4- Desafío de percepción externa e interna

Este ejercicio buscará evaluar la percepción sobre la empresa social por parte de sus públicos objetivos, socios y personas externas a la organización. Pero también las percepciones que tienen los propios integrantes o protagonistas de la organización.

Consiste en un cuestionario cualitativo que podrá ser enviado por e-mail, pero como lo ideal es que las respuestas sean anónimas recomendamos el uso de una herramienta como [Google Forms](#)¹⁸⁹ para el envío del cuestionario. Proponemos obtener un mínimo de cinco cuestionarios respondidos por personas externas a la organización, y cinco por personas que trabajen relacionadas con la organización, pueden ser socios, proveedores u otras empresas del sector.

Cuestionario

1- ¿Cómo cree que se financia la empresa social?

- a- Gracias a donaciones.
- b- A través de la participación en concursos y programas de emprendedores.
- c- Mediante la venta de un producto o servicio.

2- ¿Cuáles de los siguientes aspectos se relaciona mejor con esta empresa?

- a- Vende un producto o servicio.
- b- Trabaja para resolver un problema social.
- c- Trabaja para resolver un problema social, vendiendo un producto o servicio.
- d- Otros:

3- Considera que nuestra identidad visual (logotipo/colores/gráficas que utilizamos) es:

- a- No transmite fehacientemente la función de la empresa.
- b- Se puede mejorar.

¹⁸⁹ Formularios de Google permite planificar eventos, enviar una encuesta, hacer preguntas o recopilar otros tipos de información de forma fácil y eficiente. Se puede crear un formulario desde Drive o a partir de una hoja de cálculo existente. Más información en: <https://support.google.com/docs/answer/87809?hl=es>

c- Logra transmitir lo que hace la empresa.

d- Otro:

4- Considera que las herramientas de comunicación (newsletter/gacetillas de prensa/página web/ facebook/ etc) son:

a- Pertinentes e interesantes.

b- Poco interesantes.

c- Logran transmitir tanto la venta del producto o servicio, como el trabajo social o ambiental que tiene incorporado.

d- No son las que nuestro negocio necesita y las reemplazaría por...

5- ¿Si tuviera que describir qué hacemos en dos líneas cómo lo explicaría?

(pregunta abierta)

Resultados: Los resultados de este ejercicio deberán ser plasmados en la matriz final de diagnóstico. Para realizar la síntesis se deberá sacar el porcentaje de respuestas “c” que tuvieron los múltiple choice. Y se deberá analizar cualitativamente la última pregunta concluyendo si lo que hace la empresa, es comprendido por las personas consultadas, es comprendido pero no del todo, o no es comprendido.

A4- Análisis de herramientas digitales de comunicación.

Elija la respuesta que más se adecue a su empresa social. En todos los casos sólo puede elegir una opción.

1. Redes sociales: ¿Qué tipo de presencia tiene la empresa en Facebook?

- a. Fun Page.
- b. Perfil personal.
- c. No sé cuál es la diferencia.

2. Publicaciones en Facebook: ¿Con qué frecuencia publica algo en esta red social?

- a. 1 vez por día o más.

- b. Alrededor de 3 veces a la semana.
- c. 1 vez a la semana.
- d. Menos de 1 vez a la semana.

3. ¿Su empresa tiene un sitio Web o Blog? En caso de tenerlo, ¿Cada cuánto lo actualizan?

- a. No tenemos sitio web.
- b. Tenemos pero está muy desactualizado.
- c. Tenemos sitio web y lo actualizamos frecuentemente.

4. ¿Hacen envíos masivos y/o personalizados de e-mails?

- a. No
- b. Si,
- c. No lo hacemos porque creemos que no vale la pena.

5. ¿Cómo envían e-mails masivos cuando necesitan comunicarse con una gran audiencia?

- a. Manualmente, seleccionando los contactos uno por uno.
- b. A través de plataformas para hacer envíos masivos.
- c. Nunca enviamos e-mails masivos.

6. ¿Qué tipo de contenido envían?

- a. Información sobre los productos/servicios de la empresa.
- b. Información relacionada con la temática social o ambiental que la empresa busca resolver.
- c. Información sobre los productos/ servicios de la empresa y/o sobre la temática social o ambiental que la empresa busca resolver.
- d. Otro.

7. ¿Tienen una base de datos de contactos?

- a. No
- b. Sí, es un registro que tenemos en papel.
- c. Sí, es una base de datos digitalizada pero desactualizada y desorganizada
- d. Sí, es una base de datos digitalizada y actualizada.

8. ¿Realizan publicidad online (Adwords/ Facebook Ads)?

- a. No, porque no tenemos recursos.
- b. No, porque no sabemos como hacerlo.
- c. De vez en cuando.
- d. Frecuentemente.

9. ¿Tienen un video institucional?

- a. Si
- b. No

10. ¿Tienen una presentación institucional?

- a. Sí y está actualizada
- b. Sí, pero está muy desactualizada
- c. No

Resultados: Para obtener un resultado cada una de las respuestas tiene una cantidad de puntos asignados. Deben utilizar la siguiente tabla para obtener el puntaje final:

Preguntas	Opciones			
	a	b	c	d
1	7	2	1	
2	4	3	2	1
3	0	4	6	
4	0	5	5	
5	3	5	2	
6	2	2	4	1
7	1	2	3	4
8	3	1	3	3
9	6	4		
10	6	4	0	

Si el puntaje esta cerca de los 50, esto significa que las herramientas digitales de comunicación son una fortaleza. Es interesante saberlo para una vez finalizados todos los

ejercicios que proponemos evaluar si estas herramientas están siendo utilizadas en términos de contenidos de la manera correcta.

Si el puntaje esta más cercano a los 30, entonces se encuentran a mitad de camino, lo ideal sería fortalecer estas herramientas para que puedan ser funcionales a la estrategia.

Si el puntaje se encuentra debajo de los 30, ¡Hay mucho trabajo por hacer!. Pero lo bueno es que si están usando el manual es un buen momento para evaluar qué herramientas van a utilizar y cómo. Todo está por hacerse y nada mejor que plantearlo desde cero de manera estratégica.

B) Prensa

1. ¿Tienen una estrategia de prensa? ¿Tienen definida la manera en que manejan la prensa?

- a. Si (Desarrollar en qué consiste)
- a. No

2. ¿Tienen sus contactos de prensa organizados y sistematizados?

- a. Si
- b. No

3.¿Tienen un kit de prensa¹⁹⁰ sobre la empresa social?

- a. Si
- b. No

4.¿En la comunicación con la prensa está incluida la problemática social que la empresa busca resolver?

- a. Si
- b. No

5.¿La empresa hace envíos de gacetillas de prensa?

- a. Si

¹⁹⁰ Por Kit de prensa entendemos un resumen de los servicios o productos que ofrece la empresa, que incluya el impacto positivo que genera, ya sea medioambiental o social. Acompañado de piezas gráficas, fotos, logos y tweets modelo.

- b. No

Resultados: Si la mayoría de las respuestas tienen una a), la prensa de la empresa está bien planificada y llevada adelante. Si hay más de tres respuestas en b) se deberá trabajar con mayor profundidad y tener en cuenta a la hora de armar el plan estratégico.

Relación con otros actores de la misma problemática social.

Incluimos dentro del diagnóstico la relación con otros actores que trabajan por resolver la misma problemática social que la empresa en cuestión, ya que entendemos que este tipo de empresas son agentes de cambio y como tales, lejos de pensar a aquellos que trabajan sobre la misma temática como competidores, se deberá entenderlos como aliados y buscar formas de colaboración. Trabajar en equipo, les permitirá potenciarse y en definitiva lograr un mayor impacto social o ambiental.

Lo mismo entre diferentes actores del ecosistema del emprendedurismo social, aunque no trabajen la misma temática, poder complementarse, tomarse como proveedores o recomendarse, resulta una práctica muy enriquecedora para el ecosistema como un todo.

1- ¿Tienen identificadas otras empresas que trabajan por resolver la misma problemática social que ustedes?

- a. Si
- b. No

2- ¿Se relacionan con otras empresas sociales que trabajan por resolver los mismos problemas sociales que ustedes?

- a. Si
- b. No

3- ¿Desarrollan actividades en conjunto con empresas que trabajen dentro de la misma área temática?

- a. Si
- b. No

4- ¿Se relacionan con alguna otra empresa social sin importar el área de trabajo?

- a. Si
- b. No

Resultados: Si la mayoría de las respuestas fueron a), esto implica que se está teniendo en cuenta la relación con otros actores. Y si la mayoría de las respuestas fueron b), entonces debe tenerse en cuenta a la hora de planificar, y evaluar si es el momento de comenzar con la generación de este tipo de relaciones.

A5- Cuadro de diagnóstico resumido

Este cuadro funcionará como una hoja de ruta para poder determinar en dónde focalizarse luego en los siguientes puntos. La idea es desarrollar este cuadro en una pizarra o en hoja A3 que pueda colgarse y ser vista por todos los integrantes del equipo.

Diagnóstico						
Identidad	Percepción externa	Herramientas de comunicación				
Anotar acá aquellas preguntas que salieron en rojo:	¿Los encuestados comprendieron el modelo de sustentabilidad? (rta. 1) SI NO	Herramientas digitales, puntaje final: 				
Anotar acá aquellas preguntas que salieron en amarillo:	¿Los encuestados comprendieron a que se dedica la empresa? (rta.2) SI NO	Prensa: <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>A>B</th> <th>A<B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>En prensa ya hay un buen trabajo realizado.</td> <td>Se puede mejorar el trabajo en prensa.</td> </tr> </tbody> </table>	A>B	A<B	En prensa ya hay un buen trabajo realizado.	Se puede mejorar el trabajo en prensa.
A>B	A<B					
En prensa ya hay un buen trabajo realizado.	Se puede mejorar el trabajo en prensa.					
Anotar acá aquellas preguntas que salieron en verde:	¿Los encuestados comprendieron mi trabajo social o ambiental? (rta.5) SI NO	Relación con agentes de la comunidad: <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>A>B</th> <th>A<B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>En relacionamiento con agentes ya hay un buen trabajo realizado.</td> <td>Se puede mejorar el trabajo en con agentes de la comunidad.</td> </tr> </tbody> </table>	A>B	A<B	En relacionamiento con agentes ya hay un buen trabajo realizado.	Se puede mejorar el trabajo en con agentes de la comunidad.
A>B	A<B					
En relacionamiento con agentes ya hay un buen trabajo realizado.	Se puede mejorar el trabajo en con agentes de la comunidad.					
	La visión sobre nuestras herramientas de comunicación es: (rta.3 y 4) + -					

C- Matriz de Identidad

Una vez desarrollado el diagnóstico proponemos llevar adelante un *workshop*, una reunión de equipo para trabajar aspectos de la matriz de identidad así como también la planificación. Nuestra recomendación es que estas actividades se realicen en sesiones de trabajo de cuatro horas cada una, pero esto dependerá de la disponibilidad de tiempo por parte del equipo que la lleve adelante.

Nuestra propuesta para desarrollar la matriz de identidad como la planificación, consiste en hacer preguntas al equipo así como también realizar dinámicas. Pero en ninguno de los casos se pretende que todas las preguntas sean respondidas de manera textual, sólo deben funcionar como disparadores para pensar en equipo.

La matriz de identidad concentra las definiciones básicas de la empresa con el fin de realizar un manual de comunicaciones, particularmente en este caso buscará que en todos los aspectos este presente la esencia híbrida de la organización, este será en principal desafío y no hay que perder esta singularidad en ninguna arista de la matriz.

Para comenzar a trabajar la matriz de identidad se necesita:

- Post- its o papeles y cinta para pegar en la pared.
- Hojas tamaño A3, y escribir en una de ellas previamente el modelo de matriz que se propone.
- Fibrones, lápices, cinta, bolígrafos, goma de borrar y sacapuntas.
- Desarrollar una agenda para el encuentro con horario de comienzo y finalización de cada etapa de trabajo. (El tiempo que demande dependerá de cada organización)
- Tener a mano las definiciones previas en relación a la identidad que ya se encuentran trabajadas y definidas.
- Llevar al encuentro el cuadro de diagnóstico que se desarrolló en el punto anterior.

La matriz se irá completando en una hoja A3 dónde se consolidarán todas las respuestas. Si en el diagnóstico surgieron puntos que ya tenían resueltos entonces se deben escribir esas definiciones en las cajas correspondientes, para poder tenerlas en cuenta.

Antes de comenzar se debe designar a un integrante del equipo cómo responsable de "lo híbrido". Será quien controle constantemente que se hable del producto o servicio y del impacto social generado.

Matriz de Identidad			
4 conceptos clave que definen a la empresa			
¿Qué hacemos?		¿Cómo lo hacemos?	
¿Porqué lo hacemos?		¿Cómo surgió la idea?	
¿Qué problema buscamos resolver ?		¿Cómo lo estamos resolviendo? Resumir el proceso de ser necesario	
¿Cómo medimos nuestro impacto? Cifras sobre el impacto generado o que se proyecta generar		¿Qué diferencia a nuestra empresa social de las demás? (nuestra propuesta de valor)	
Valores que guían nuestro trabajo		Obstáculos superados y desafíos a futuro	
¿Qué cambios queremos ver en el mundo? ¿ Y cuál es nuestro aporte a ese			
Mensaje clave			

C1- Definición de 4 conceptos clave que definen el trabajo de la empresa social.

Dinámica: Cada integrante del equipo escribe en 4 post - it diferentes, 4 conceptos que crea que definen el trabajo de la empresa social. Por ejemplo podría elegirse “calzado”, pero sería incorrecto “zapatilla”. Sería correcto “pobreza”, pero incorrecto “pobres”. Sería correcto “seguridad alimentaria”, pero incorrecto “comida”. De esta manera buscamos que las palabras sean conceptos que denominan problemáticas, o aspectos amplios.

Luego se pegan todos en la pared y se busca generar 4 sub-grupos de conceptos organizándolos por similitud del aspecto que buscan definir. Una vez que tenemos los 4 sub-grupos (pequeñas nubes de post-it), comenzamos a ver dentro de cada sub-grupo cuál de esos conceptos define mejor el aspecto que se busca expresar en ese grupo. Se eligen 4 finalistas, y los pegamos en la parte superior de la matriz de identidad. Estos cuatro conceptos estarán presentes en toda definición que se genere en la matriz.

Si salen más de 4 conceptos que creen claves no duden en aumentar la cantidad de conceptos. Pero no deberían superar los 6.

C2- ¿Qué hacemos?

Describir lo que hace la empresa social de una manera simple partiendo de las preguntas: ¿En qué consiste el trabajo de la empresa? ¿Qué acciones lleva a cabo? ¿De qué tratan sus productos o servicios?

C3- ¿Cómo lo hacemos?

Acá se deberá describir la metodología de trabajo que se lleva adelante. ¿Cuáles son los ejes de trabajo? ¿Cómo desarrollan los productos o servicios que ofrecen? ¿Hay aspectos sociales o ambientales que se trabajan de manera particular en el proceso?

C4- ¿Por qué lo hacemos?

Definir la razón profunda, el por qué nació la empresa social. ¿Qué busca resolver? ¿Cuál es el motor de la misma? ¿Qué los moviliza? ¿En qué aspecto la marca es un agente de cambio? ¿Qué es lo que se aspira entregar al mundo?

C5 -¿Cómo surgió la idea?

Definir la historia fundacional de la empresa. ¿Cómo surgió? ¿Qué se quería lograr? ¿Cómo decidieron crearla realmente, pasar de idea a empresa? ¿Hubo alguna injusticia o problemática social que disparó la creación de la empresa?.

C6- ¿Cuál es el problema que buscamos resolver?

Especificar cuál es el problema social o ambiental sobre el que se centra el trabajo de la empresa y por qué ese problema es importante. Tratar de ser breve y concreto en este punto, si hay datos duros, cifras que puedan hacer más potente la argumentación, sumarlas.

C7- ¿Cómo lo estamos resolviendo?

Explicar cómo es que la empresa social está colaborando en la solución de la problemática detallada en el punto anterior. ¿Cuál es la idea? ¿En qué consiste el procedimiento?

C8- ¿Cuáles son los valores que guían el trabajo de la empresa social?

Identificar esos valores que siempre están presentes en la empresa y que guían su trabajo. Pero también definir qué valores quieren promover en el mundo ¿Bajo qué parámetros trabajan? Debe haber valores que definitivamente la empresa social busca perpetuar ¿Cuáles son? ¿Por qué son centrales? Definir qué se entiende por cada valor.

C9. ¿Cómo medimos nuestro impacto? Cifras que den cuenta del impacto generado por la empresa social.

La idea es poder explicar cómo es que se mide el impacto, a partir de qué indicadores. Si ya existen porcentajes o cifras sobre el impacto, es clave incluirlos dentro de la matriz para hacer más fuerte la argumentación.

C10- Propuesta de valor diferencial.

Aquellos aspectos que definen la propuesta de valor diferencial ¿Por qué un cliente tendría que elegirnos? ¿Qué características nos diferencian del resto? ¿Cuál es nuestra propuesta de valor? ¿Nos diferencian los socios con los que trabajamos? ¿Nos diferencia la cantidad de

ciudades o países en los que estamos? ¿Nos diferencia nuestro equipo de trabajo? ¿Nos diferencia nuestro producto o servicio?.

C10- Obstáculos superados y desafíos a futuro.

¿Cuáles fueron los obstáculos que se presentaron al principio? ¿Cómo los superaron? ¿Cuáles son los desafíos a futuro? ¿A dónde queremos llegar? ¿Cómo nos vemos de aquí a 5 años?

C11- ¿Qué cambios queremos ver en el mundo?

En este punto es importante no limitar las posibilidades de ese cambio, simplemente describir cómo sería el mundo que quieren ver en el futuro. Pensar en el escenario ideal. Si es posible, poner fechas concretas, por ejemplo: “En 2030 no queremos que haya ni una persona en el mundo durmiendo en la calle”.

C12- ¿Qué hacemos para contribuir al cambio que queremos ver?

Especificar cómo es que desde la organización estamos trabajando para lograr el objetivo planteado en el punto anterior.

C13- Mensajes claves de nuestra comunicación.

La idea es crear un discurso potente que resuma todos los aspectos que se detallan en la matriz, o que al menos los tenga en cuenta. No es necesario que se diga todo, sino que brevemente se explicite el fin. Por esta razón, este discurso conciso se llama “ Elevator Pitch” ya que debe ser un discurso capaz de decirse en un viaje de ascensor (en menos de dos minutos). Contar que hace la empresa social en el menor tiempo posible, busca movilizar al otro a través de un mensaje impactante y significativo.

Las tres preguntas que se deben intentar responder son:

- ¿Por qué?
- ¿Cómo?
- ¿Qué?

Algunos consejos para crear su Elevator Pitch:

- Involucrar al otro.
- Mostrarle de qué manera puede ser parte.
- Dejarlos con ganas de saber más.
- Ser simple, natural.
- ¡Practicar mucho! Para este último punto hemos creado una dinámica para realizar en equipo.

Actividad: Hacer una ronda y dividirse en parejas. Cada persona le va a contar su Pitch a su compañero. El tiempo para quien diga el pitch en primer lugar, será de cuatro minutos, y quien lo diga en segundo lugar dispondrá de tres minutos.

Luego se cambiará de pareja y se hará lo mismo pero esta vez en dos y un minuto. Al terminar esta actividad se deberá hacer una puesta en común sobre todas las ideas escuchadas y contadas..

En equipo definir qué creen que es lo más importante y lo que no puede faltar en el *Elevator Pitch* de su empresa.

Por último, es fundamental probar su *Elevator Pitch* con los distintos públicos, ya que no todos estarán relacionados con la empresa del mismo modo.

A la matriz de identidad, se le pueden agregar dos puntos importantes: alianzas y posturas. En relación a las alianzas se deberá especificar con qué tipo de organizaciones la empresa social está dispuesta a aliarse y con cuáles no. Y en relación a posturas, resulta interesante plantear la posición que se tendrá frente a diferentes tópicos que pueden ser relevantes dependiendo del área en la cual se desarrolle la empresa.

C12- Manual de Comunicación.

En este paso la idea es condensar la matriz en un sólo documento, teniendo en cuenta la importancia de que todos cuenten la misma historia.

Una vez que la matriz de identidad se encuentra completa y validada por todo el equipo, es importante compartirla para que todo esté presente y su contenido sea utilizado en la comunicación del día a día. La matriz permite comprender en profundidad la identidad de la

empresa y hacia dónde tendrá que apuntar en sus comunicaciones. La misma deberá verse reflejada en las piezas ejecucionales y en todas las herramientas de comunicación que se lleven a cabo.

Para finalizar, recomendamos desarrollar un documento con todas las definiciones volcadas en la matriz, para luego circular entre el equipo y tener de esta forma un manual de comunicación empresarial. Cada vez que haya que definir a la empresa, cada vez que se participe en un evento o incluso se dude sobre que caminos a seguir, se debe recurrir a este documento.

D. Planificación estratégica de la comunicación

D1- Insumos

Para llevar adelante la planificación proponemos retomar el cuadro de diagnóstico final, y la matriz de identidad creada bajo los lineamientos del punto anterior.

Es clave que un integrante de la empresa sea quién se encargue de esta tarea. Si bien todos pueden participar, resultará más eficiente si hay una persona responsable que logre tener la idea global de la planificación estratégica de la comunicación.

D2- Públicos objetivos

A la hora de identificar los públicos objetivos y de realizar una caracterización de estos tenemos que pensar en sus características personales, analizarlos no de una manera abstracta y global como "financiadores" sino entendiéndolos como personas, buscando comprender sus preocupaciones y el funcionamiento de sus pensamientos. En este caso sería pensar al financiador como una persona de 40 años que viene de trabajar en gobierno, luego paso a la Fundación Citi por ejemplo, que se encarga de dar financiamiento a empresas sociales, que le preocupa el impacto que generan estas empresas, le atraen los temas que incluyan a la tecnología y a los bancos... etc. La idea es pensarlos como personas, no instituciones. Se deben identificar y caracterizar a cada público objetivo. Pero primero hay que definir cuáles son: ¿A quién le debe hablar mi empresa? ¿A quiénes es importante llegar? ¿Existen distintos públicos objetivos o sólo uno?. Una vez que los públicos objetivos se encuentran identificados, nuestra propuesta es que se complete el siguiente cuadro para cada grupo.

Caracterización del público objetivo				
Nombre asignado para este grupo: (puede ser algo concreto como “Financiadores” o puede ser una caracterización “reticentes a la compra”):				
Cantidad				
¿Cómo es? Dibújlenlo, y agreguen a su caracterización elementos que describan su mundo. El espacio en dónde está o lo imaginan.				
		3 razones por las que elegiría/compraría mi producto		
		3 razones por las que NO elegiría/compraría mi		
Personalidad ¿Cuáles son sus sueños? ¿Cuáles son sus valores? ¿Qué		¿Existe alguien que conocemos todos en la empresa que se ubica en este público y podamos poner de ejemplo? Con nombre y Apellido		
Edad promedio	Grado de alfabetización	Medios de comunicación que usa	¿Dónde se encuentra con mi	¿Cada cuanto interactuamos
			% de relevancia que le da a mi causa	¿Qué puede hacer que generemos empatía y confianza.

D4- ¿Cuál es el objetivo de nuestra comunicación?

Entendiendo el potencial que tiene la comunicación, será importante plantear los objetivos que guiarán a la misma en la empresa social. Recomendamos definir un objetivo general, amplio y otros específicos, entiéndase más pequeños y acotados. Es muy importante realizar esta definición ya que al tener recursos acotados y finitos resulta crucial identificar dónde se van a poner los esfuerzos.

Para definir los objetivos, proponemos que en primer lugar el equipo se pregunte: ¿Cuál es el objetivo de la empresa social el siguiente año, o los siguientes 6 meses?

Una vez que tenemos el o los objetivos definidos, debemos pensar en cómo la comunicación puede aportar al cumplimiento de cada objetivo planteado.

Basándonos en el diagnóstico realizado anteriormente, podemos tener una idea del lugar en dónde estamos, y definir a dónde queremos llegar en términos de comunicación, este será el objetivo central. Entre los objetivos deberán aparecer aquellos objetivos operativos que apuntan a poder concretar el objetivo general o central. Estos objetivos deben ser alcanzados mediante acciones concretas y medibles a través de indicadores.

Es fundamental priorizar y jerarquizar los objetivos para saber cuáles serán sobre los que se trabajará en primera instancia, y así sucesivamente.

Algunos consejos a la hora de establecer los objetivos:

- Asignar responsables: Es importante que cada objetivo esté ligado a una persona. Si bien no es necesario que sea esa persona la que va a ejecutar las acciones, será fundamental que alguien se encargue del seguimiento de cada objetivo.
- Utilizar indicadores para la evaluación: Definir la forma en que se va a corroborar si los objetivos se cumplieron o no. Deben ser cuantificables, medibles, y especificar tiempo. Pensar en objetivos de mediano y corto plazo: A algunas empresas les sirve establecer objetivos a corto plazo para poder revisar sus logros en un período corto y ver si se están teniendo los resultados esperados o hay que ajustar el objetivo. Es fundamental ser una empresa flexible para ir evaluando y modificando sobre la marcha.
- Establecer plazos para alcanzar cada objetivo.
- Entender que los objetivos pueden ser compatibles y hasta complementarios, cuanto más alineados estén más sencillo será alcanzarlos.

- Evaluar los recursos necesarios y los disponibles. Estimar los recursos que nos llevará cada uno de los objetivos ayuda a predecir si son realizables o no.

D5- Planificación

Una vez determinados los objetivos, se puede pasar a la planificación de la comunicación. En este punto se debe tener presente:

- 1) El diagnóstico que se realizó al principio.
- 2) La matriz de identidad.
- 3) La descripción de cada público objetivo.
- 4) Los objetivos de comunicación.

Todas estas herramientas ayudarán a pensar la estrategia que se llevará a cabo, pero antes de definirla, se debe repasar cuáles son los recursos con los que cuenta la empresa. Lo ideal es hacer un inventario antes de comenzar a planificar.

- 5) ¿Cuáles son mis recursos?
 - Financieros (dinero).
 - Equipo (horas).
 - Contactos.
 - Socios.

Con todos los insumos para cada objetivo se deberá completar el siguiente cuadro:

Objetivo de Comunicación	Acciones	Recursos (horas y \$)	Medición	Responsable

Este cuadro está diseñado para rellenar con un objetivo y desglosar en la columna Acciones aquellas tareas que se harán para alcanzar el mismo y en Recursos la estimación de tiempos y dinero para realizarlas. La columna Medición se debe completar con aquellos indicadores¹⁹¹ que se utilizarán para saber si la acción se logró o no. y Responsable, con el nombre de la persona designada

Cómo trabajar con cada público objetivo.

Una vez determinados los objetivos y las líneas de acción, resulta clave trabajar específicamente con cada uno de mis públicos objetivos, estableciendo las técnicas y tácticas a desarrollar con cada uno en particular.

¹⁹¹ Un indicador es una característica específica, cuantificable, observable, tangible y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo la estrategia hacia el logro de un resultado específico. Resulta útil a la hora de evaluar la acción y determinar su continuidad.

Trabajo con cada público objetivo	
Nombre asignado para este grupo:	
¿Cuál es mi aporte de valor específico para él ? ¿Por qué debiera interesarse en mi oferta?	¿Mi oferta responde a una necesidad que tiene?
¿Qué quiero de él? ¿Cuál sería un indicador de buen relacionamiento con él?	¿Qué aspecto de mi empresa le interesa más? Impacto Social / Producción
	¿Me conviene hablar desde un lado? Emocional / Datos
¿Qué quiero que vea en mí?Cuál debe ser su percepción sobre mí empresa	¿De qué manera lo puedo interpelar? ¿Cómo ha sido la experiencia de mi causa? ¿ Hay manera de transformarla?
Cuál será el pitch específico para este público:	Qué medios voy a utilizar

Desarrollado el cuadro de estrategia y el desglose sobre cómo trabajar con cada público objetivo, proponemos sumar esto al documento que se generó anteriormente, el manual de comunicación, de esta forma se consolida todo el trabajo y se puede recurrir en cualquier momento. Es importante entender que estos son documentos vivos, que irán cambiando a lo largo del tiempo, no son rígidos, pero sí ayudan a guiar el trabajo y focalizarse en lo que es importante en cada momento de la empresa. Los ejercicios realizados en planificación pueden repetirse cada 6 meses o 1 año para que se evalúen y se replanteen objetivos nuevos.

De esta forma llegamos al final del "Kit de herramientas y criterios de comunicación para empresas sociales". Esperamos que este material sea de utilidad para que las empresas sociales puedan pensar su comunicación y planificarla de una manera estratégica. Desarrollarlo representó mucho esfuerzo y dedicación, pero creemos que si es utilizado por los emprendedores logrará potenciar su comunicación y en definitiva colaborar en la creación de un mayor impacto social. Es por esto que lo hemos desarrollado, confiamos en el poder transformador de la comunicación y este Kit representa nuestro aporte al cambio que queremos ver en el mundo.

5- Bibliografía

- Albornoz, L., (2011). *Poder, medios y cultura: Una mirada crítica desde la economía política de la comunicación*. Buenos Aires.Paidós.
- Ander Egg,E., (1995). *Introducción a la planificación*. Editorial Lumen. Buenos Aires,
- Barbero, Martín Jesús (2002). *Oficio de cartógrafo*. Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura. Fondo de Cultura Económica. Santiago de Chile. ISBN 956-289-032-5. pág. 231
- Beltrán, Luis Ramiro, (1993). Comunicación para el desarrollo, una evaluación al cabo de cuarenta años. Discurso de apertura Cuarta mesa redonda sobre comunicación y desarrollo. IPAL. Lima.
- Benavides, P., Marin Fraga, V., Nudelman, D.(2012); *Comunicación de las marcas bajo el paradigma sustentable*. Trabajo final para el Posgrado de Economía Ambiental, Facultad de Ciencias Económicas, Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de Buenos Aires. Buenos Aires. Argentina. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/127111706/Comunicacion-de-las-marcas-bajo-el-paradigma-sustentable#scribd>
- Borzaga, C., & Galera. (2012) The concept and Practice of Social Enterprise. Lessons from the Italian Experience. *International Review of Social Research*, 2 (2), 95-112.
- Borzaga. B y Santurái,C, (2000). *The innovative trends in the non-profit sector in Europe: the emergence of social entrepreneurship*. En: SEMINARIO INTERNATIONAL OECD/LEED. Sept. 2000. Washington, DC. Ponencia. Washington, DC.
- Buckland, Heloise y Murillo, David, (Septiembre, 2014). La innovación Social en América Latina. Marco Conceptual y Agentes. Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de desarrollo).
- Cardoso, Nelson, (2007). *La comunicación desde una perspectiva de comunicación comunitaria*. Apunte de cátedra. TAO Comunicación Comunitaria. Carrera de Cs.Sociales. Facultad de Cs.Sociales. UBA.
- Casaretto, J. P., (2013). Empresa Social, un nuevo paradigma organizacional. Tesis de doctorales no publicada. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. Argentina.

Disponible en: <http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/Tesis-Casaretto-Juan-Pablo.pdf>

- Castells, Manuel, Prólogo en Vernis, Alfred y Iglesias, Maria (2010). *Empresas que inspiran futuro. Ocho casos de emprendedores sociales*. ESADE. Universidad Ramon Llull. Instituto de Innovación Social. España.
- Centro de Estudios Sociales, *Negocios inclusivos. Límites y posibilidades de pensar el desarrollo y la equidad de la empresa*. [En Línea] Disponible en: http://issuu.com/proyectopropio/docs/12.negocios_inclusivos_e9bbee37eb628a
- Chavez, Norberto, (1988). *La imagen corporativa*. GG Diseño, Barcelona.
- Chliova, Myrto; Garcia, Ramon; Iglesias, Maria; Navarro, Clara y Rodríguez, Elena. (2011). *Aprendiendo de las empresas sociales Seis casos de emprendimientos sociales en Europa*. ESADE. España.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2014). *Panorama Social de América Latina*, Santiago, Chile.
- Cooperación Suiza COSUDE (2014). *Manual de comunicación para el desarrollo*. Nicaragua.
- Correa, Jaime, (2000). *Lenguaje y Comunicación Comunitaria*. Apunte de cátedra. TAO Comunicación Comunitaria. Carrera de Cs.Sociales. Facultad de Cs.Sociales. UBA.
- Correa, M. E.; Abramovay, R.; Gatica, S.; & Van Hoof, B. (2013). *Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América*. FOMIN.
- Curto Grau, Marta, (2012). *Los emprendedores sociales: Innovación al servicio del cambio social*. Cuadernos de “La Caixa” Cátedra de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Ed. La Caixa, España.
- Dagron, Alfonso Gumucio, (2004). *El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social*. Investigación y desarrollo Vol.12, 12, n°1- págs 02-23.
- Dees, J. Gregory, Jed Emerson and Peter Economy, (2002). *Strategic tools for social entrepreneurs*. John Wiley and Sons inc.
- Drayton, Bill, (2006). *Everyone a Changemaker. Social Entrepreneurship's Ultimate Goal*. edition of. The MIT Press.[En línea] Disponible en: https://www.ashoka.org/files/innovations8.5x11FINAL_0.pdf

- ENI DI TELLA (2013). *Primer relevamiento de actores de negocios inclusivos en Argentina, emprendimientos y pequeñas empresas 2012-2013*. ENI DI TELLA. Argentina. Disponible en: http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=9362&id_item_menu=18236
- ENZ, Angélica y otras (editoras), (2006). *Comunicar para el cambio social*. Comunia. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. ISBN 987-601-017-4.
- Enz, Angélica, (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Asociación Civil Comunia, Buenos Aires, Argentina.
- Etkin, Eugenia, (2014). *Comunicación para organizaciones sociales: de la planificación a la acción*. Buenos Aires. La Crujía.
- Fisac, R.; Moreno, A.; Mataix, C.; Palacios, M. (2011), *La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo*, en Revista Española del Tercer Sector, n° 17. Fundación Luis Vives.
- Gana Otárola, Daniela; Ibáñez Collío, María Cristina; Toledo Letelier, Francisco, (2015). *La influencia del moderno en las empresas sociales: una mirada hacia chile*. Seminario para optar al grado de Ingeniero Comercial, Mención Administración de Empresas. Universidad de Chile. Facultad de Economía y negocios. Escuela de economía y administración. Chile.
- Greemen Bank, About Us. [En línea] Disponible en: http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=112
- Guerrini, Lucia, (2006). *Cuadernillo: Comunicación, desarrollo y derechos humanos*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Argentina. [En línea] Disponible en: [http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-1\(1\).pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-1(1).pdf)
- Herrero, Anahí; Nicolini, Natalia; Montalto, Verónica (2014). *Planificar la Comunicación. Desafíos de una práctica transversal en ámbitos organizacionales*. Tesis de grado. Universidad Nacional de la Plata. Facultad de periodismo y Comunicación Social. Programa de Investigación: Comunicación, planificación y gestión.
- Iglesias, A. I. R. (2015). *El fenómeno de las Empresas B en América Latina*. Fomin. Retrived 2 de Marzo de 2015 from: <http://www.fomin.org/en-us/HOME/Knowledge/publications/idPublication/114557>

- Invitro Innovación Social (2014). *Advanced strategic thinking for adv professionals*. Disponible en: [http://www.slideshare.net/CoolSchool/advanced-strategic-thinking-for-ad-professionals?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+slide+share/rss/popular+\(Most+Popular+Presentations\)&utm_content=Google+Reader](http://www.slideshare.net/CoolSchool/advanced-strategic-thinking-for-ad-professionals?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+slide+share/rss/popular+(Most+Popular+Presentations)&utm_content=Google+Reader)
- Iramain, Juan Luis, (2006). *En definitiva, ¿Qué es la comunicación?* en ENZ, Angélica y otras (editoras). *Comunicar para el cambio social*. Comunia. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. ISBN 987-601-017-4.
- Jay Coen Gilbert. (2010, diciembre). *On better businesses*. [En línea].Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=mGnz-w9p5FU>
- Kempf, Martin, (2014), *B Corporations: Evolution of capitalism? An approach to the “B Movement” and the impact in Chile*. Universität Leipzig, Alemania. Disponible en: http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/B-Corporations-Essay_Mod-103_Martin-Kempf.pdf
- Klisberg, Bernardo, (2011). *Emprendedores Sociales: los que hacen la diferencia*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Korin, Mercedes, (2013). *Empresas y emprendimientos productivos de inclusión social, algunos aspectos estratégicos*. CAF, Banco de Desarrollo de América Latina. Corporación Andina de Fomento.
- Lopez, Guadalupe y Ciuffoli, Clara, (2012). *Facebook es el mensaje. Oralidad, escritura y después*. La Crujía. Buenos Aires, Argentina.
- Macías Lozano, Laura Natalia, (2014). *La comunicación en las empresas B un proyecto por construir*. Trabajo de grado para optar por el título de comunicadora social. Pontificia Universidad Javeriana Facultad de comunicación y lenguaje de la carrera de comunicación social. Bogotá. Colombia.
- Magarola, Oscar, (2011). *Una aproximación al campo de la comunicación comunitaria*. Texto de Cátedra TAO Comunicación Comunitaria. Carrera de Cs.Sociales. Facultad de Cs.Sociales. UBA.
- Márquez, P.; Reficco, E. y Berger, G. (eds.) (2010). *Negocios inclusivo: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Social Enterprise Knowledge Network y Banco Interamericano de Desarrollo.

- Massoni, Sandra.(2007) *Una comunicación para un INTA estratégico e innovador*. en Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Rosario: Homo Sapiens.
- Mastrini, G; Charra, D. (2014). *20 años no es nada: Del NOMIC a la CMSI*. Apuntes de Catedra Políticas y Planificación de la Comunicación , Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Mello, Jenny y Magdalena, Teresa (2015). *Negocios Inclusivos en México y Colombia*. Agencia de Cooperación Alemana (GIZ).
- Milanesio, Natalia (2014), *Cuando los trabajadores salieron de compras: Nuevos consumidores, publicidad y cambio cultural durante el primer peronismo*. Ed. Siglo XXI, Buenos Aires.
- Nudelman, D. (2011). *Construcción de marca en el nuevo paradigma: Marcas responsables, que conversan y aportan valor*. Trabajo final para el Programa de Actualización en Identidad Corporativa de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo - Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/51958605/Construccion-de-Marca-en-El-Nuevo-Paradigma-por-Dafna-Nudelman>
- OgilvyEarth, (2009). *From GreenWash to Great*. Disponible en: https://assets.ogilvy.com/truffles_email/ogilvyearth/Greenwash_Digital.pdf
- Paula Cardenau (Oct 21, 2014). Njambre. *Empresas de innovación de impacto*. [En línea] Presentación disponible en: <https://www.slideshare.net/secret/Jvfx6S9RiZjkLa>
- Pekka, Himanen, (2002). *La ética del Hacker y el espíritu de la era de la información*. Ed. DestinoLibro.
- Reficco, Gutierrez y Trujulo, (2006). *Empresas Sociales: ¿Una especie en busca de reconocimiento?*. R. Adm. San Paulo, v.41, n.4, p. 404-418. .
- Rodriguez Herrera, A y Alvarado Ugarte, H, (2008). Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, CEPAL. Pág 13
- Save the Children (2014). *Kit de formación en comunicación para la incidencia*. Lima, Perú.
- Schwab Foundation, Definiciones y Conceptos. Lab For Culture.[En línea]. Disponible en: <http://www.labforculture.org/es/recursos-para-la->

[investigaci%C3%B3n/contenidos/investigaci%C3%B3n-a-fondo/empresariado-social/definiciones-y-conceptos](#)

- Schwab, Klaus and Hide Schwab, (2009). *Social Innovations in a Post-crisis world*. Innovations. World Economic Forum, special edition.
- Set, Lovine and Oege, Dijk (October 16, 2010). The economist's view.
- Sistema B. La empresa B. [En línea]. Disponible en: <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b>
- Socialab, (2014). *Libro No Libro*. Socialab. [En Línea] Disponible en: <http://www.libronolibro.org>
- Troncoso Campos, Naomi Gabriela, (2014). *Aportes de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de medición de impacto*. Tesis de grado. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias, Santiago, Chile. Disponible en: <http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/Tesis-Naom%C3%AD-Gabriela-Troncoso-Campos2.pdf>
- Uranga, Washington, (2007). *Mirar desde la Comunicación*. Mimeo. Buenos Aires.
- Uranga, Washington, El cambio social como acción transformadora, en ENZ, Angélica y otras (editoras), (2006). *Comunicar para el cambio social*, Comunia. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. ISBN 987-601-017-4.
- Varbanova, Lidia (Octubre, 2009) . *Empresariado social*. LabforCulture. Octubre. [En Línea] Disponible en: <http://www.labforculture.org/es/recursos-para-la-investigaci%C3%B3n/contenidos/investigaci%C3%B3n-a-fondo/empresariado-social>
- Vernis, Alfred y Iglesias, Maria (2010). *Empresas que inspiran futuro. Ocho casos de emprendedores sociales*. ESADE. Universidad Ramon Llull. Instituto de Innovación Social. España.
- Watzlawick, Paul; Beavin, J. y Don Jackson, (1971). *Teoría de la comunicación humana*. Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires.
- Yunus, Muhammad, (2006). *Discurso de aceptación del premio Nobel de la Paz*. Oslo. [En línea]. Disponible en: <http://santiagosantana.com/2009/02/22/discurso-de-aceptacion-del-premio-nobel-de-la-paz-de-2006-muhammad-yunus/>

6- Anexo

6.1- Cuestionarios utilizados en las entrevistas

EMPRESAS SOCIALES

Duración aproximada 1 hora

Objetivo general:

- Reconocer cómo comunican las empresas sociales y las dificultades que se le presentan en relación a este tema.

Objetivos particulares:

- Identificar un perfil de emprendedor social.
- Descubrir el lugar que tiene la comunicación en los proyectos, actualmente. (la importancia que tiene).
- Identificar en líneas generales cómo se desarrolla la comunicación en las empresas sociales.
 - Saber si hay planificación previa.
 - Si tienen a un experto a cargo de la comunicación.
 - Si se desarrolla siguiendo algún modelo, publicitario o de ONG.
- Explorar las dificultades en relación a la comunicación.
- Detectar si las problemáticas específicas de la empresas sociales son realmente diferentes a las de las empresas o a las de las ONG
- Conocer la pertinencia de un manual de comunicación específico para empresas sociales .

A. Para conocer el proyecto:

Cuéntanos brevemente de qué se trata el emprendimiento, cómo surgió y cuántos años de vida tiene.

0. ¿Cómo se conformó el equipo?

0.1-¿Quiénes son los miembros del equipo?

0.2-¿Son especialistas en alguna disciplina en particular?

0.3-¿De dónde son los miembros del equipo?(*Provincia/Capital/Interior*)

0.4-Tuvieron emprendimientos previos, sociales o no.

B. Lugar de la comunicación- Cómo se desarrolla- Fase operativa:

1. Antes que nada, ¿Desarrollan acciones de comunicación en la Empresa?
 - 1.1- ¿Cuáles son los canales que utilizan?
 - 1.2-¿Tienen presupuesto destinado a comunicación?
 - 1.3-¿Los ayuda alguien externo, agencia/estudio?
2. ¿Cuales son las acciones de comunicación que llevan adelante?
3. ¿Hay alguien que encarge de la comunicación?
 - 3.1-**Si no tienen encargado de comunicación:** ¿Cómo lo resuelven?
 - 3.2-**Si tienen encargado:** El encargado de comunicación cómo se maneja, ¿Realiza sus acciones de manera independiente o consulta con el equipo?
4. Cómo plantearon la comunicación, mediante una **estrategia** previa o la van realizando paso a paso.

(Entendemos por estrategia, definir acciones de comunicación planificadas con objetivos definidos.)

- 4.1- **Si hay estrategia,** ¿Tienen objetivos de comunicación definidos?
- 4.2-¿Definieron previamente el **corazón del proyecto** a transmitir (WHY)?
- 4.3-Si la respuesta fuera positiva: ¿Como fué esa definición estratégica?
- 4.4-Se realizó de manera colaborativa o hubo un encargado de definirlo?
- 4.5-¿Podrías definir los **valores** que ustedes quieren transmitir en su comunicación?
- 4.6-¿Tomaron de base algún modelo para realizarla?
- 4.7- **Si no hay estrategia,** ¿Creen que su comunicación persigue un objetivo?
- 4.8- ¿Es algo que tienen pendiente o nunca lo consideraron?
- 4.9- ¿Tienen definidos los públicos objetivos? ¿Cuáles son? Tienen una estrategia diferencial para cada uno de ellos.
- 4.10- Tienen presupuesto

D. Dificultades.

5. ¿Consideran que tienen alguna dificultad a la hora de comunicar el emprendimiento?
 - 5.1 **Si las tiene** ¿Cuales son las más críticas?

E. Pertinencia de un manual de comunicación para empresas sociales.

6. ¿Te gusta o te parece interesante algún modelo de comunicación de alguna empresa social?
7. ¿Crees que hay alguna ES en el mundo que tenga un buen modelo de comunicación?
 - 7.1 ¿Qué te gusta de su comunicación?
8. ¿En que paradigma se inscribe el modo en que comunican? ¿Crees que una ES puede comunicar del mismo modo que una empresa o que su comunicación es más similar al de una ONG?
9. Si existiera un modelo para armar una estrategia de comunicación específico para ES ¿Lo usarías? ¿Te resultaría pertinente? ¿Quién lo llevaría a cabo?
10. ¿En qué temas de la comunicación necesitas asesoramiento?

F. Contexto.

11. Me gustaría que me cuentes si conoces el término nuevo capitalismo, cómo es que lo entiendes y cual crees que es el rol de la empresa social en este contexto.
12. Por otro lado, algunas críticas hacia la innovación social y el emprendedurismo social plantean que es una nueva moda del mercado, que es hacer negocios con los problemas sociales, etc. ¿Cómo responden ustedes frente a estas críticas?

INCUBADORAS

Tiempo: 1 hora.

Objetivo general:

- Ahondar en el concepto de empresas sociales y el lugar que ocupa la comunicación en las mismas.

Objetivos particulares:

- Identificar un perfil de emprendedor social.
- Detectar el lugar que tiene la comunicación en los proyectos, actualmente. (la importancia que tiene).
- Identificar en líneas generales cómo se desarrolla la comunicación en las empresas sociales.
 - Saber si hay planificación previa.
 - Si tienen a un experto a cargo de la comunicación.
 - Si se desarrolla siguiendo algún modelo, publicitario o de ONG.
- Explorar las dificultades en relación a la comunicación.
- Detectar si las problemáticas específicas de las empresas sociales son realmente diferentes a las de las empresas o a las de las ONG.
- Conocer la pertinencia de un manual de comunicación específico para empresas sociales.

A. Para conocer el perfil de emprendedores.

Qué perfil tienen los emprendedores sociales que acuden a la incubadora

- Edad.
- Nivel de instrucción.
- Grado de alfabetización digital.
- Localización del proyecto
- Si tuvieron emprendimientos previos (*en que sector*).
- Qué tipo de proyectos son (*área temática*).

B. Para entender el proceso de gestación de las ES.

1. ¿Cómo/cuándo llegan generalmente los proyectos a ustedes (en qué momento de la gestación)? En qué momento de su evolución como ES.

2. ¿Cuáles son los principales problemas que ustedes identifican en las ES?
3. ¿Desarrollan capacitaciones o asesorías en aquellos temas en los que ven necesidades?
¿En qué temas?

C. Comunicación

4. ¿Qué lugar ocupa la comunicación en las ES?
 - 4.1- ¿En qué momento del “crecimiento” de la empresa sociales surge *la comunicación* como tema?

5. ¿Creen que hay dificultades en el planteo de la comunicación en las ES?

5.1- Si responde que sí: ¿Creen que los mayores problemas de comunicación en una ES son de comunicación interna o externa?

5.2- Si responde que no: ¿Porqué creen que no hay dificultades?

6. Cuando las empresas llegan a ustedes ¿Ya han pensado sobre la comunicación? ¿Han pensado en la posibilidad de planificar la comunicación?

6.1- Si responde que sí: ¿En qué momento ustedes creen que la mayoría de los proyectos empiezan a pensar su comunicación?

6.2- Si tuvieran que estandarizar cuáles son los **indicadores** que ustedes identifican en ese momento clave en que la organización dice “necesitamos planificar la comunicación” (indicadores de momento de crecimiento de la empresa).

7. ¿Los asesoran en temas de comunicación?

7.1- Cuáles son los consejos que ustedes les dan respecto a la comunicación.*(Mínimo deben decirnos si les dan consejos respecto al mundo offline, online y si les dan herramientas para ayudarlos a organizarse en la comunicación.)*

7.2- ¿Son los mismos consejos para todos?

7.3- ¿Hay como un camino estandarizado que les recomiendan a todos?

7.4- ¿Se piensa la comunicación en cada uno en particular?

D. Pertinencia de un manual de comunicación para empresas sociales.

8. ¿Cómo resuelven actualmente los problemas de comunicación las ES?
9. ¿Cuál creen que sería el proceso más eficiente para que las ES entiendan cómo armar una estrategia de comunicación?
10. ¿Qué formato diferencial tiene la comunicación de una ES? (*¿Para ustedes la comunicación de las ES debe ser igual o diferente a la de una empresa común? ¿Cree que la comunicación se asemeja a la de una ONG? o ¿Se asemeja a la de una empresa?*)
11. ¿Cómo vería la existencia de una manual de comunicación para ES? (*Contar un poco cómo sería: Ir haciendo preguntas y vas armando la estrategia mientras lo lees. Comunia*)
 - 10.1- ¿Cree que lo usarían los emprendedores?
 - 10.2- ¿Considera que el hecho de que cada ES sea diferente es un problema para desarrollar un modelo/manual?
12. Crees que hay alguna empresa social que sea un ejemplo de cómo comunicar eficaz y eficientemente.

E. Contexto.

- 13- Me gustaría que me cuentes si conoces el término nuevo capitalismo, cómo es que lo entiendes y cual crees que es el rol de la empresa social en este contexto.
- 14- Por otro lado, algunas críticas hacia la innovación social y el emprendedurismo social plantean que es una nueva moda del mercado, que es hacer negocios con los problemas sociales, etc. ¿Cómo responden ustedes frente a estas críticas?

6.2- Matriz de análisis utilizada

Organizaciones que trabajan en el fortalecimiento de las empresas sociales, tales como incubadoras, universidades, financiadores, gobierno u ONG.	
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	VARIABLES
Características del emprendedor	Edad
	Nivel de Formación
	Grado de alfabetización digital
	Emprendimientos previos
Características del emprendimiento	Localización del proyecto
	Tipo de proyecto (Área temática)
	Dificultades del emprendimiento social
Comunicación de la empresa social	Contexto de surgimiento de la necesidad
	Dificultades en la comunicación
	Planificación de la comunicación
	Estilo de comunicación al que debieran aspirar.
Asesoramiento que brindan las entidades de fortalecimiento	Temas en los cuales asesoran
	Consejos que dan respecto a la comunicación offline
	Consejos que dan respecto a la comunicación online
	Criterios, si es que existen, para estandarizar la comunicación de una ES
Pertinencia del Kit/ Manual	Modelo de Comunicación recomendado para el Kit
	Formato más eficiente para el Kit
Contexto	Percepción del contexto de la ES.
	Opiniones respecto de las críticas que puedan surgir a las Empresas Sociales y el llamado "Nuevo Capitalismo"

Empresas Sociales	
DIMENSIONES DE ANÁLISIS	VARIABLES
Características del emprendedor	Nivel de Formación
	Experiencia previa al emprendimiento
Características del emprendimiento	Cómo surgió
	Antigüedad del emprendimiento
Equipo de la empresa social	Cantidad de Miembros del Equipo
	Características de los miembros
	Tipo de profesión de los miembros
	Origen geográfico de miembros
	División de tareas.
Comunicación de la empresa social	Acciones de comunicación que se llevan adelante en la empresa social actualmente
	Existencia de un presupuesto para comunicación
	Personal encargado de la comunicación
	Comunicación participativa
	Estilo de comunicación actual
	Tercerización de la comunicación.
	Existencia de estrategias de comunicación
	Porqué del proyecto
	Dificultades detectadas en comunicación.
	Estilo de comunicación al que aspiran. ONG / EMPRESA

	Ejemplos/ modelos que usan de referencia.
Pertinencia del Kit/Manual	Lo usarían?
	Quién del equipo lo implementaría?
	Características que consideran relevantes a la hora de pensar el manual
Contexto	Percepción del contexto de la ES.
	Opiniones respecto de las críticas que puedan surgir a las Empresas Sociales y el llamado "Nuevo Capitalismo".

6.3- Análisis de las entrevistas

6.3.1- Análisis de entrevistas a empresas sociales.

Las empresas sociales entrevistadas tenían perfiles muy diversos, algunos de ellos están más relacionados a la moda, otros a la industria tecnológica, otros trabajan con la temática del reciclaje y muchas otras temáticas que pueden consultarse en detalle en las entrevistas. Asimismo, hay una amplia diversidad en el nivel de desarrollo de estas empresas, sea en el plan de negocios, en la comunicación y otros aspectos que se relaciona en algunos casos con los años del emprendimiento.

Perfil de los emprendedores sociales

La primer parte de la entrevista apuntaba a comprender el perfil de los emprendedores que son parte de las empresas sociales entrevistadas. Es para destacar que la mayoría de los emprendedores entrevistados eran universitarios, al igual que gran parte de su equipo. De todas maneras esto no nos habilita a afirmar que los emprendedores en general son universitarios porque tal como apareció en las entrevistas a los organismos de fortalecimiento por lo general los perfiles son variados.

Respecto a si los miembro de la empresa habían tenido emprendimientos previos las respuesta más común fue “algunos sí y otros no” haciendo referencia a los miembros del equipo, por lo cual inferimos que esto no es una condición para ser emprendedor social. Lo que sí se

menciona en casi todas las entrevistas es que antes de ser parte del emprendimiento tenían un trabajo, lo cual indica que la gran mayoría tenía experiencia en el mundo laboral antes de ser parte de la empresa.

En relación a la respuesta obtenida a la pregunta de qué áreas venían los emprendedores, si del tercer sector o del mundo corporativo. La respuesta fue variada, incluyendo una tercera opción, que fue: “provenientes del Estado”. Lo que sí tuvo un acuerdo importante es que por lo general ya estaban involucrados en temas sociales o que al menos esto era una preocupación en sus vidas.

“Los tres socios de XINCA somos personas muy movilizadas¹⁹² por lo social y lo ambiental.”¹⁹³ Otra coincidencia fue que por lo general los que iniciaron el negocio estaban en busca de un cambio, estaban cansados de lo que su cotidianidad tenía para ofrecerles.

Respecto al origen socio-etario y cultural de los miembros de las empresas sociales en las entrevistas no se encontró ningún criterio que se repitiera, los miembros tenían diferentes orígenes según el proyecto. Lo que sí vale destacar es que aquellos relacionados con tecnología como ser Recicla en Línea, sus miembros son de países completamente diferentes y sus miembros se comunican a través de las herramientas digitales. En este caso en particular los miembros del equipo son, los tres, de países diferentes, el fundador es ecuatoriano pero desarrolla la empresa en Chile, la diseñadora es chilena y un programador es de Venezuela. Estos casos en los que miembros son de diferentes países demuestran que hoy día las TICs han abierto un abanico de oportunidades para los negocios y ampliado la posibilidad de formar equipos con los más variados perfiles.

Comunicación en empresas sociales

Luego indagamos sobre cómo era la comunicación en las empresas sociales, preguntamos por el tipo de acciones de comunicación que normalmente llevan adelante. Hubo tres cosas que se mencionaron en varias de las entrevistas: Página Web, Facebook, y prensa. Luego hubo otros como: video, Twitter, alianzas estratégicas y relaciones públicas que fueron mencionadas pero en menor medida.

¹⁹² En el sentido que se han involucrado en distinto tipo de actividades y propuesta sociales como por ejemplo participar en ONGs

¹⁹³ Melgar, Alejandro, (2014). Encargado de la comunicación de Xinka, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

Algo que se repitió en varias entrevistas fue el hecho de ocuparse de algún aspecto de la comunicación por necesidad surgida a partir de un evento, concurso o aparición de prensa. Es muy interesante porque esto demuestra que es a raíz de una demanda externa que los emprendedores se ocupan de la comunicación.

“Minkay nace con una convocatoria de SociaLab que es la convocatoria *Genera*, que se hace en el marco de las 100 mil viviendas. Para esa convocatoria tuve que hacer el primer ejercicio comunicacional porque tuve que resumir Minkay en 1.000 caracteres. Y Minkay era solo esos 1.000 caracteres. Entonces la gestación de Minkay es desde este acto comunicacional.”¹⁹⁴

Esta cita es un ejemplo concreto de cómo la comunicación se convierte en una herramienta que constituye y fortalece a la organización, es a partir de ese ejercicio que Minkay estableció parte de su identidad en palabras.

En muchos de los casos la comunicación la llevan adelante de forma amateur, sobre todo para los concursos y las primeras presentaciones. Esto es muy interesante porque apenas arrancan la mayoría pasan por el hecho de tener que hacer diversos tipos de tareas.

“Pero como yo no sé a veces usar esas herramientas, lo hago muy amateur en mi casa. Uno no sabe cosas que para que alguien que sepa le tomaría medio día y yo estuve un montón de tiempo porque lo necesitaba para un concurso.”¹⁹⁵

Otro hecho que da cuenta de la poca profesionalización de la comunicación en las empresas sociales es que la misma muchas veces está en manos o realizada por voluntarios, o alguien interno a la empresa social que aparte de todas sus responsabilidades le dedica algo de su tiempo a la comunicación. Por lo general algunos de los emprendedores sociales de la empresa se da un poco más de idea en relación a la comunicación y es quien está encargado de la misma, pero los testimonios indican que no se ocupan de una manera formal. Esto fue mencionado en varias de las entrevistas: “Ana Clara manejaba un poco más el tema porque es comunicadora.”¹⁹⁶

¹⁹⁴ González Olavarría, Tomas (2014). Co-Fundador de Minkay, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

¹⁹⁵ Medina, Carolina (2014). Co-Fundadora de Sokotext. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

¹⁹⁶ Ayala, Luis (2015). Co-Fundador de Arbusta, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

“Dentro de la comisión directiva tenemos personas de la comunicación, yo también tengo bastante vínculo con la comunicación y medio que todos colaboramos pero no tenemos un externo con esa figura.”¹⁹⁷

“La parte de mensaje la hago yo, compartimos con mi socio todo y tenemos un nivel de conexión muy fuerte. Mucho más en la toma de decisión, en lo comunicacional me he hecho cargo yo. Si nos preguntamos cuál es nuestro mensaje o nuestro propósito es más bien mío, es algo que me cuesta compartir, y a mi socio no le gusta hacer este tipo de actividades ni le sale tan fácil. Entonces ahí hay un refuerzo que nos hace cojos.”¹⁹⁸

Por otro lado, hay algo muy interesante que surgió en la entrevista con RedActivos que está muy ligado a la ONG “La Usina”. Es a partir de esta organización sin fines de lucro que nació RedActivos, su motivación es generar empleo para las personas con discapacidad y esto surgió a raíz del trabajo que realizan en La Usina con las personas con discapacidad. Lo interesante es que la comunicación de ambas entidades está muy ligada la una a la otra.

“Con La Usina usamos 580 canales porque hacemos desde eventos hasta charlas. Así es cómo nos movemos nosotros para generar visibilidad de la causa. Ese es un poco el eje de La Usina.”¹⁹⁹

Este testimonio es la respuesta a “Qué canales de comunicación utilizan” y lo llamativo es que no respondió por RedActivos sino que mencionó todos los esfuerzos que hacen desde La Usina a partir del cual llevan tráfico a RedActivos, porque como luego aclaró en la entrevista en RedActivos todavía no desarrollan acciones de comunicación.

Creo que este caso es muy interesante por el público al cuál se dirigen en la ONG que es a la sociedad en general, pero RedActivos a su vez uno de sus principales grupos de interés son las empresas que adquieren sus servicios. Asimismo, como en RedActivos no tienen un equipo que haga la comunicación esta sale desde La Usina.

En algunas de las entrevistas apareció el tema de la comunicación interna, entre el equipo:

¹⁹⁷ Lioy, Javier (2015). Miembro de la comisión directiva de Red Activos, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

¹⁹⁸ González Olavarría, Tomas (2014). Co-Fundador de Minkay, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

¹⁹⁹ Lioy, Javier (2015). Miembro de la comisión directiva de Red Activos, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

“En la comunicación interna había mucha deliberación, mucha reunión entre equipo. Porque la particularidad que yo aprendí de una empresa social es que puede cambiar de una día para el otro, todo. Puede cambiar el organigrama que es lo más leve hasta cambiar el foco y el sentido de tu trabajo”²⁰⁰

Este testimonio es disparador para pensar varias cuestiones, primero que aparece el tema reunirse con el equipo para estar al tanto de qué está pasando en la empresa social. Si bien no indagamos más en profundidad cuán sistematizadas estaban estas reuniones podemos inferir que apuntan una horizontalidad en relación al acceso a la información de la empresa social. Esta cuestión de estar al corriente de que lo que está pasando genera participación e involucramiento por parte del equipo y a la vez una posibilidad de aumentar la flexibilidad del equipo para adaptarse a los cambios. Es para destacar esta búsqueda de flexibilidad porque pareciera estar muy alineado a la modalidad de *Lean Startup* que propone hacer pequeñas acciones e ir validándolas, esto permite un rápido ajuste en caso de haber desarticulación con el momento coyuntural que se está viviendo.

Algo similar sucede con Mafia: “Nosotros nos reunimos una vez por semana, para que todos sepan lo que se está por venir. Que tenemos que desarrollar mejor, etc.”²⁰¹

Por otro lado, una empresa como Mafia con tres años de trayectoria, tiene una planificación de la comunicación, al menos en relación a la publicación en redes sociales y envío de newsletter. Luego de algunos años de existir es probable que las empresas necesiten estandarizar ciertos procesos de comunicación para facilitar el trabajo que implica comunicarse con su público habitualmente. Esto que podría ser considerado una buena práctica no es realizado por todas las empresas sociales, de hecho podemos decir que es algo bastante subjetivo que depende de la empresa social. Por ejemplo, RedActivos tiene siete años de trayectoria y todavía no realiza acciones de comunicación concretas, por lo cual podemos intuir que no es un tema de tiempos sino de procesos internos de la empresa social.

Nos pareció que indagar en el presupuesto que le asignaban a la comunicación podía resultar un indicador interesante para conocer el rol que ocupa la comunicación en la planificación integral de la empresa. Los resultados obtenidos estuvieron muy alineados con lo que esperábamos ya que en la mayoría de los casos no tenían presupuesto asignado para esta

²⁰⁰ Arrieta, Ximena (2014). Miembro del equipo de Proyectos de Open Intelligence, México. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁰¹ Mafia, Marcos (2015). Fundador de Mafia, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

parte de la empresa. Esto fue muy interesante porque presenta un gran contraste entre lo que los emprendedores dicen, o sea su discurso sobre lo importante que es la comunicación es casi unánime pero a la vez casi ninguno tiene presupuesto asignado para esto que creen que es tan importante.

En relación a si la comunicación se terceriza o no, en la mayoría de los casos dijeron preferir que ese recurso sea parte del equipo, sin embargo hubo un caso que trabajó con una agencia pero reconociendo que la misma donaba el trabajo. Por último, los dos casos que sí dedican parte de sus recursos a la comunicación son dos empresas sociales de moda: Mafia y Xinka. Podríamos interpretar que en la industria de la moda la comunicación juega un rol muy estratégico, pareciera que en esas empresas sociales el valor de una buena comunicación es percibido.

“Además hay que entender que nosotros además de ser una empresa social, somos una empresa que estamos en la industria de la moda. Si no hacemos cosas estéticamente lindas...también tenemos que tener en cuenta eso.”²⁰²

Otro de los aspectos interesantes que apareció en una de las entrevistas fue el miedo a la hora de contratar a alguien que se encargue de comunicación.

“Formar un equipo es complejo entonces muchas veces podrías contratar a la persona incorrecta...”²⁰³

Las empresas sociales cuando apenas comienzan cada inversión que hacen es una apuesta al futuro, y es entendible que estos miedos aparecen a la hora de agrandar el equipo. Además, tal como quedó evidenciado en las entrevistas a los organismos de fortalecimiento, muchas veces no saben qué pedirle al comunicador lo cual les debe generar aún más temor porque no saben en lo que están invirtiendo.

Cuando preguntamos sobre la planificación de la comunicación, las respuestas fueron variadas, algunos mencionaron la identificación de públicos e intereses de los mismos, otros mencionaron la búsqueda constante de innovar en su comunicación, y muchos otros destacaron que les gustaría tener una planificación pero la realidad es que hoy no la tienen.

²⁰² Melgar, Alejandro, (2014). Encargado de la comunicación de Xinka, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁰³ Luis, Bajana (2015). Fundador de Recicla en Línea, Chile. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

“Por ahora paso a paso pero quisiera tener una estrategia a largo plazo o no tan largo plazo pero mínimo mediano plazo que permita llevar todo por la misma línea. Que nos ayude a alcanzar el objetivo planteado. Quisiera que este así planificado.”²⁰⁴

Asimismo, en este testimonio se deja entrever algo que suele estar presente entre los emprendedores y es pensar en plazos. Pareciera ser, teniendo a su vez en cuenta las entrevistas con los organismos de fortalecimiento que los emprendedores planifican a corto plazo, o sea algo no muy extendido y es claro que esto mismo pasa con la comunicación:

“Mucho de lo que fue la comunicación y su pensamiento fue en el proceso, no nos pusimos a pensar todo de una vez. Te piden un video para un concurso y lo haces, te piden un resumen ejecutivo y necesitas una paleta de colores entonces si ya tenes un logo y un color vas pensando los que combinan y armas tu paleta.”²⁰⁵

Aquí vemos como la comunicación de Sokotext también se va construyendo poco a poco, con pequeños entregables que van conformando la comunicación de la empresa, es como un proceso que se realiza poco a poco.

La manera en que las empresas sociales fueron planificando su comunicación varía mucho, alguno lo hicieron con ayuda de un voluntario que trabajo en la empresa por algún tiempo o sino junto a algún asesor más relacionado al tema:

“El pasante que estuvo nos planteó un modelo de comunicación organizacional, que me parece que tiene bastante lógica. Que te dice cual es mi objetivo como organización, entonces en términos de comunicación que tengo que hacer, luego cuáles son las tres estrategias claves, cuáles son las tácticas de la estrategia y luego cómo eso se traduce a acciones concretas. Tenía un cuadro excel y luego esto lo bajó a un documento. Los objetivos del equipo de comunicaciones tiene que ser coherente y funcional a los objetivos de la organización Y así con todas las áreas, de manera que la participación entre las áreas sea colaborativa y no sea lo que pasa en las grandes empresas que producción se odia con ventas. Ese documento que armó es lo que primero le voy a entregar a alguien de comunicación cuando entre. La primera etapa de trabajo será de

²⁰⁴ Luis, Bajana (2015). Fundador de Recicla en Línea, Chile. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁰⁵ Medina, Carolina (2014). Co-Fundadora de Sokotext. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

entendimiento. Pero también este pasante que vino estaba en etapa de formación y venía sólo un día. Veíamos cosas muy concretas de ver que es lo que hacíamos ese día.”²⁰⁶

Vemos en el testimonio como el pasante los ayudó con una parte concreta del proyecto y dejó algunas pautas establecidas para que sean retomadas por la próxima persona que continúe el proceso de comunicación. Por otro lado, ese testimonio saca a la luz algo muy interesante que es el trabajo colaborativo, lo veremos más adelante.

Otro modelo es el de Mafia que si bien no tiene un plan tienen algunos criterios establecidos sobre cómo debe ser la comunicación de la marca:

“Lo único que hay más bajado, es un manual de marca que establece cómo se usa la marca. Cómo se usa el logo, la tipografía, qué se puede hacer o no. Y eso es lo que se le pasa a un diseñador y lo que se usa para hacer un video. Y después se usan referencias siempre.

Tenemos todo escrito en algún lugar para los programas que hicimos, Buenos Aires Emprende, pero yo creo que la realidad, la comunicación más real es del día a día. Le digo a Nico (el encargado de comunicación) vamos a acá, pero cómo podemos transmitir esto, etc. La mejor forma de transmitirlo es trabajar en equipo e ir viéndolo día a día. Si hay un documento que dice, “Visión dos puntos” pero no lo veo viable.

Yo entiendo que eso es necesario, pero a veces me paso el día hablando con gente. Conectando con el equipo de acá (Estados Unidos), conectando con el equipo de allá (de Argentina) entonces ese pasaje, si bien está puesto en palabras, es más de acciones o de trabajo compartido que otra cosa que un comunicador social que quizás lo tiene más establecido.

Hay unos lineamientos, está el manual de procesos en Argentina que se tiene que llevar a cabo. Hasta te dice con qué marcas se puede colaborar y con qué marcas no se puede colaborar. Con qué rubros accedemos a hacer colaboraciones y con cuáles no. Entonces todas esas bajadas de línea están y viene uno y es muy fácil. También para uno personalmente porque unos está invadido de información y es muy fácil decir, esto me gusta y esto también, y muchas veces a mí me gustan cosas distintas pero no por eso tengo que ponerlo todo eso en la marca, entonces en ese momento te sirve tener una bajada muy clara de qué sos vos.”²⁰⁷

²⁰⁶ González Olavarría, Tomas (2014). Co-Fundador de Minkay, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁰⁷ Mafia, Marcos (2015). Fundador de Mafia, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

Este testimonio también trae a la superficie el tema del trabajo en equipo. Esto que es citado de dos entrevistas fue algo que apareció en varios testimonios lo cual es muy interesante porque si bien en algunos casos las empresas sociales son personalistas, o sea están muy centradas en el fundador, por lo general esa persona busca compartir el emprendimiento para que más personas se involucren y contribuyan a hacerlo crecer.

“Porque también a mí lo que me interesa como emprendedor es el ejercicio de ir construyendo capacidad, entonces involucrar gente a la cual le pueda delegar parte de la responsabilidad y el compromiso, es un ejercicio en el cual la organización se hace más fuerte. Y en el cual yo voy aprendiendo y la organización va aprendiendo.”²⁰⁸

Ahora bien cómo es que resuelven su comunicación aquellos emprendimientos que no tienen encargado de comunicación. En algunos casos se centra en una persona como el fundador quien como mencionamos anteriormente por lo general es un apasionado y toma todo aquello que haga falta a pesar de no ser su área de expertise.

“Es el director que planifica la comunicación. Toda la comunicación está concentrada en el director. Si tu ahora pones OPI o Yo Propongo te sale el director entonces está concentrado en una figura y como ya no hay equipo de comunicación que pueda distender eso se sigue concentrando y la responsabilidad es de él.”²⁰⁹

Otro testimonio que da cuenta de cómo los directores o fundadores se hacen cargo es el de Luis Bajana que si bien no tiene un equipo de comunicación trabaja con una diseñadora que lo ayuda con las piezas de comunicación y diseños de su sitio web.

“Lo que hacíamos era tener una línea de diseño y comunicarlo por redes sociales. También hay como una pequeña lista de e-mail de personas registradas a las que se le envían unos correos de novedades pero eso está muy muy *stand by*. Esos canales son muy importantes, quiero retomar los dos. Ahora estaba trabajando en una aplicación que conecta la aplicación con Mailchimp y te genera listas específicas y luego hago como *testing A/B* para ver qué mensajes funcionan mejor con ciertos grupos. De esa manera tenía pensado empezar a probar los mails y luego hacer lo mismo en redes sociales.”²¹⁰

²⁰⁸ González Olavarría, Tomas (2014). Co-Fundador de Minkay, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁰⁹ Arrieta, Ximena (2014). Miembro del equipo de Proyectos de Open Intelligence, México. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²¹⁰ Luis, Bajana (2015). Fundador de Recicla en Línea, Chile. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

Aquí vemos cómo es el fundador quien realiza la comunicación de su empresa social, la cual no tiene una planificación mínima pero dedican esfuerzos a realizar *test A/B* de sus envíos. Por lo general, las empresas buscan esta optimización luego de tener ciertos criterios y reglas mínimas establecidas.

Cuando indagamos sobre algunos aspectos de las estrategias de comunicación preguntamos, por ejemplo, sobre la segmentación de sus públicos. Hubo algunas de las empresas sociales que tenían hecha la división y junto a eso una estrategia de acción con cada uno de ellos. “Sí porque se desarrolló por perfiles. Como quién es el público a quien OPI se dirige entonces hicimos todo un desarrollo de perfil de por ejemplo “tomador de decisión”, el “académico”, el “ciudadano”, el “joven”. O sea un perfil de todos los que iban a, eventualmente, usar la herramienta o algún servicio de OPI y es a cada uno de esos perfiles que enfocamos la estrategia.”²¹¹

En otros casos, identificaban sus públicos pero no habían arrancado acciones concreta con ellos:

“Los públicos objetivos ahora sí. Vamos a enfocarnos en municipios en intentar abarcar a todo este tipo de organizaciones que también trabajen con municipios. Dentro de los municipios trabajar con organizaciones que se encargan de apoyar a los recicladores o de apoyar al medioambiente. Vamos a intentar llegar a estas organizaciones para que estas organizaciones tengan la suficiente fortaleza para llegar a organizaciones más grandes. Ese es el público objetivo en este momento. Al principio era el público en general pero nos dimos cuenta que el esfuerzo lo realizamos demasiado nosotros cuando el esfuerzo podría ser compartido, es decir si yo quiero recolectar tal cosa y hay una empresa que ya se encarga de recolectar . Yo le puedo comunicar a estas empresas y que ellas se encargan de comunicar a sus propios usuarios. Eso reduce muchísimo el público objetivo, lo acota mucho más entonces puedes enfocar los esfuerzos y seguramente te dé más réditos.”²¹²

En este caso vemos cómo se fue transformando la estrategia, este ejemplo representa un error muy común de los emprendedores que recién arrancan. Al principio quieren comunicar a la masa, quieren llegar a toda la población y cuando se dan cuenta el esfuerzo que significa

²¹¹ Arrieta, Ximena (2014). Miembro del equipo de Proyectos de Open Intelligence, México. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²¹² Luis, Bajana (2015). Fundador de Recicla en Línea, Chile. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

comprenden que deben establecer objetivos claros para utilizar sus recursos de la manera más eficientemente posible. En este testimonio lo que cuenta Luis es cómo empezó a pensar en las alianzas estratégicas que podía hacer para llegar a más cantidad de personas con un menor esfuerzo.

Otra pregunta para aquellos que tenían estrategia estaba centrada en si había definido el corazón del proyecto, o sea aquello que querían transmitir. Algunas de las respuestas fueron muy claras y concisas lo cual da cuenta de la claridad del porque del proyecto.

“Eso se definió antes de que pusiéramos la primera línea de RedActivos, el objetivo era generar trabajo real e impacto real para las personas con discapacidad. Ese es nuestro corazón.”²¹³

“Si, el cuore es revolucionar la relación y la interacción entre el gobierno y los ciudadanos.”²¹⁴

En otros casos nos demostraron que lo tienen pero porque surgió una demanda externa producto de participación en concursos para ganar capital semilla.

“Digamos que esto lo escribí una vez en un business plan que me tocó escribir para una competencia. Y lo hice como en 5 minutos porque lo tenía que hacer. No está pensado. Yo creo que tenemos el CANVAS muy claro, entonces hacer un resumen ejecutivo fue algo fácil porque teníamos muy en claro cuál es nuestra propuesta de valor, cuál es nuestro cliente, cuál es el problema que estamos resolviendo, cómo lo estamos resolviendo, cuál es la solución, el proceso de la solución, el modelo de negocio, el impacto, cómo lo medimos, cuál es nuestro software, la estrategia de venta. Toda esa parte la tenemos muy clara, porque fue más de un año pensando y trabajando en eso. Pero no está escrito una visión, una misión, ni nada de esto.”²¹⁵

Otros nos hablaron de una idea mucho más vaga que refiere a eso que quieren transmitir pero no responden al por qué del proyecto:

“Creo que hay un punto de búsqueda, queremos que la gente se conecte con el estar ahí afuera. Que la gente piense que la vela estuvo afuera, pasó la ola, etc. Y ahora es parte de mi mochila. Yo quiero parte de esa agua y lo veo trasladado en una mochila. Es un poco a lo que queremos llegar. Si quieres un poco nuestro lineamiento. Entonces tiene que ver con el agua, pero

²¹³ Liroy, Javier (2015). Miembro de la comisión directiva de Red Activos, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²¹⁴ Arrieta, Ximena (2014). Miembro del equipo de Proyectos, México. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²¹⁵ Medina, Carolina (2014). Co-Fundadora de Sokotext. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

no tiene que ver con pegarse un tubo, tiene que ver con estar ahí afuera. Con sentir el viento. Muchas veces uno cree una cosa y muchas veces termina siendo una cosa distinta. Tiene que ver también con cómo te ve el mercado a vos, más allá de cómo querés que el mercado te vea. Como percepción.”²¹⁶

Con estas empresas sociales que tenían en corazón definido quisimos saber cómo lo habían construido si fue de manera colaborativa o cómo lo habían realizado. Desafortunadamente a esta pregunta sólo tuvimos dos respuestas pero lo interesante fue que ambas lo habían construido en conjunto con el equipo lo cual celebramos ya que este tipo de decisiones cuanto más se construyen en equipo más validadas y consensuadas están por los miembros de equipo lo cual facilita la incorporación de los conceptos por parte de todos.

"Siempre fue colaborativo, tanto con el equipo como validando con la gente que finalmente lo iba a usar." ²¹⁷

Luego quisimos indagar en los valores que cada proyecto quería transmitir. Si bien esto es algo que se relaciona más con la comunicación de las ONG nos pareció que sería algo muy positivo si las empresas sociales lo definieran ya que es lo que puede marcar una impronta muy diferente de otro tipo de empresas. Estos valores pueden resultar un valor agregado a la comunicación de las empresas, así lo mencionaba Javier Lioy de Red Activos:

"Como insight son estos: inclusión laboral, visibilidad, igualdad de oportunidades. Son valores que nosotros tenemos siempre del lado de las personas con discapacidad donde se pueda entender que una persona con discapacidad puede hacer un producto tan bien logrado como cualquiera. Queremos que nos miren como empresa, queremos que nos evalúen como un competidor, porque competimos con empresas. Pero que se sepa este valor agregado que tenemos. Estamos generando trabajo para personas con discapacidad." ²¹⁸

En este testimonio, si bien nos mencionó algunos de los valores, nos surgió la inquietud de si los mismos serían compartidos por el resto del equipo o sea si también era algo construido e incorporado en el discurso de todos los miembros, o era más bien una respuesta sobre la marcha a la cual probablemente otra persona de la empresa hubiera respondido de manera similar pero

²¹⁶ Mafia, Marcos (2015). Fundador de Mafia, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²¹⁷ Arrieta, Ximena (2014). Miembro del equipo de Proyectos de Open Intelligence, México. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²¹⁸ Lioy, Javier (2015). Miembro de la comisión directiva de Red Activos, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

no igual. Lo mismo con OPI, rápidamente pudo responder a la pregunta pero dejó entrever que era una elaboración realizada sobre la marcha:

"Esta cuestión colaborativa, otro es la horizontalidad, que si el corazón es hacer las cosas más horizontales hacia afuera también lo tienes que hacer hacia adentro y la innovación."²¹⁹

Luego quisimos saber cómo habían hecho la planificación de la comunicación estas empresas o sea si se habían basado en algún modelo ya existente o cómo se habían inspirado.

En dos de los casos nos respondieron que no habían trabajado con ningún otro modelo de ejemplo, que estaba relacionado con el modelo de negocios o con otros criterios importantes para la empresas pero que no había un modelo de planificación que hubieran utilizado.

"La verdad que no tenemos un modelo. Básicamente sale de un plan de negocios que armamos las necesidades comunicacionales del plan de negocios y armar un cronograma de trabajo."²²⁰

"No la verdad que no. Bueno aunque pienso que sí tuvimos en cuenta todos estos métodos de trabajo como metodologías ágiles, Lean StartUp."²²¹

Comunicación del problema social que buscan resolver

Por otro lado, les consultamos a aquellos que no tienen una estrategia de comunicación si la misma persigue un objetivo y fue muy interesante porque en uno de los casos se mencionó que el objetivo era comunicar el impacto del trabajo de la empresa social, lo cual nos resultó sumamente interesante porque una definición de este tipo ya marca una clara línea que quieren seguir para ser diferentes a otras empresas.

"Sí, es la combinación. Se va desde el lado del impacto social que nosotros generamos, con los indicadores que para nosotros son la cantidad de horas en los talleres."²²²

Para una empresa tradicional es más difícil poder hablar de impacto social porque no está dentro de sus objetivos y es algo en torno a lo cual les cuesta construir un relato.

²¹⁹ Arrieta, Ximena (2014). Miembro del equipo de Proyectos de Open Intelligence, México. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²²⁰ Lioy, Javier (2015). Miembro de la comisión directiva de Red Activos, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²²¹ Arrieta, Ximena (2014). Miembro del equipo de Proyectos, México. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²²² Lioy, Javier (2015). Miembro de la comisión directiva de Red Activos, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

Dificultades a la hora de explicar el modelo de empresa social

Otro de los puntos importante de la entrevista con los emprendedores era relevar las dificultades que identifican en relación a la comunicación de su empresa social. Las respuestas que obtuvimos fueron muy diversas lo cual no ayudó a comprender que si bien este tipo de emprendimientos tienen mucho en común, cada uno de ellos se enfrenta a desafíos diferentes. “Es verdad que este tipo de empresas es como un híbrido, entre una ONG y una empresa. Entonces yo la comunicación también intento mecharla de esa forma. A nosotros nos pasa que cuando publicamos cosas más relacionadas con el medio ambiente o lo social se copan mucho más y tiene más aceptación que cuando ponemos algo más relacionado a la venta cruda. Intento como estudiar ver cómo se comunican las empresas tradicionales de calzado, y como que todas hacen lo mismo, todas comunican lo mismo, y como que nosotros tratamos de buscar por otro lado y también nos da muchísimo más contenido eso.”²²³

Una de las dificultades mencionada fue el hecho de tener que comunicar que son una empresa social, ya que es un término que no basta con decirlo sino que hay que explicarlo y profundizar en el mismo.

“Sí la principal es que todavía no hay mucha gente que entienda esta dualidad entre soy una empresa y tengo lucro y a la vez hago un bien social. Ese es el mayor reto a comunicar y todavía no creo que haya muchos que lo hayan logrado.”²²⁴

Actualmente no hay muchas personas fuera del círculo de los emprendedores que sepan a qué se hace mención cuando se dice empresa social, por lo general surgen más preguntas que certezas motivo por el cual las empresas sociales no pueden mencionar esto en sus discursos para generar valor. Es todo un desafío para todos, algunos se preguntan si la certificación de Empresas B ayuda que se comprenda mejor el concepto de que son una empresa pero que a su vez generan un impacto positivo. En la entrevista con Laura Velez de Sistema B ella aseguraba que ser una Empresa B te resuelve esta dificultad porque ellos tienen material preparado para ayudarlos a comunicar.

Muy relacionado al punto anterior algunos de los entrevistados tenían la inquietud de cómo poder comunicar el producto de forma integral, o sea de encontrar la manera de sintetizar

²²³ Melgar, Alejandro, (2014). Encargado de la comunicación de Xinka, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²²⁴ Arrieta, Ximena (2014). Miembro del equipo de Proyectos de Open Intelligence, México. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

todos los aspectos del producto y poder transmitirlos cada vez que se consume ese servicio o producto.

“El tema de poder contar de una manera concreta todo el valor que conocemos. En la comunicación en los puntos de venta también eso es un problema.”²²⁵

Lo que buscan las empresas sociales es generar un concepto que contenga toda la historia del producto, su filosofía y eso que lo hace diferente y único. Asimismo, como afirmó Marco Mafia un producto que “sea sexy”, algo que se convierta en objeto de deseo de las personas. Lo cual es muy difícil en un mercado con tanta competencia en el cual todos se disputan la atención de los consumidores.

“Todo el tiempo tenemos dificultades. Yo creo que es parte de lo que nos diferencia. Uno de los desafíos que tuve acá (en San Francisco) es retail, retail, retail. Cómo carajo en un mundo de productos, invadido de cosas distintas, llegas a contar tu historia. Y llegas a ser *catchi* al ojo. Ese es el desafío. Entonces tenes unos *flyers* que son muy simples para explicar de dónde vienen los productos y cómo están hechos cada uno. Hay distintas maneras y todo el tiempo es ir mejorando. En Estados Unidos es mantenerlo lo más simple. Este soy, de acá vengo, y la gente también consume el producto que se yo la historia esta buena, pero también el producto tiene que estar acompañado. (...)Yo creo que el problema de algunas marcas sociales, es que piensan que están haciendo el bien y haciendo un producto que ayuda a la sociedad y a partir de ahí yo tengo que tener el apoyo del consumidor y tengo que tener mi éxito. Entonces es entender todo desde un punto de vista más abierto y más real de toda la cosa. El producto te lo va a comprar tus amigos y tu vieja, pero después vas a tener que salir al resto del mercado. Y vas a tener que ser el mejor.”²²⁶

En este testimonio Mafia deja muy clara la idea de que no basta con estar generando un impacto positivo eso no alcanza para que las personas quieran comprarlo, es necesario trabajar la idea y poder transmitir de una manera que interpele al consumidor. El objetivo de este tipo de empresas no es sólo generar un impacto positivo, sino que también ampliar el mercado y así hacer que la empresa siga creciendo.

²²⁵ Melgar, Alejandro, (2014). Encargado de la comunicación de Xinka, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²²⁶ Mafia, Marcos (2015). Fundador de Mafia, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

“Todo el tema comunicacional en las B corps o en las empresas sociales es súper importante y hay que ver cómo comunicarlo. Porque vos no querés estar fuera del mercado porque vos querés llegar al cliente, querés vender en tiendas y a su vez querés llegar a comunicar tu mensaje y comunicar algo diferente. Entonces es un gran tema.”²²⁷

A todos estos desafíos se le suma el miedo de cómo hacer a medida que va creciendo la marca para que todo el equipo comunique lo mismo. Esto es muy importante para dar una entidad homogénea y concreta a la empresa, y que la misma sea consumida por el público de una manera en particular.

“Yo creo que ahorita mismo el reto de comunicación, si es ¿Qué pasa cuando traiga alguien más al equipo? ¿Cómo voy a hacer para darle un entrenamiento express para que sepa usar todas las palabras clave que yo he aprendido porque estuve en un entrenamiento en una práctica? Creo que sí es un reto de comunicación que todo el mundo cuente la misma historia, nosotros cinco la contamos bastante bien hasta ahora.”²²⁸

Esto mismo sucede con la definición del *Elevator Pitch* las empresas sociales saben que cada miembro lo va contando de manera diferente especialmente en aquellos casos en que hay adaptarlo a distintos públicos, entonces se enfrentan a dos dificultades. La primera crear un *Elevator Pitch* que se comprenda, y en segunda instancia que todos los miembros utilicen el mismo o uno similar cada vez que le presentan el proyecto a alguien.

“La más crítica quizás es que cuando hay alguien que no entienda nada de nada de lo que es mi emprendimiento, cuando yo hago mi “*elevator pitch*” no lo entiende tan rápido. Pero a ese “*elevator pitch*” se le mete mucha práctica y mucho pensamiento (que se lo brindaron en las incubadoras y en la preparación a los concursos), entonces yo no sabría cómo mejorarlo. No sé cómo hacerlo para doomies. (...)Creo que el rollo también es que no sólo importa cuál es el *elevator pitch*, pero sí saber cuáles son las palabras clave dentro del *elevator Pitch*. Las palabras que siempre, sea quien sea tienen que oír. En nuestro caso son: *Tendero, Agregar demanda, mensaje de texto y precios mayoristas*. Si están esas cosas, yo te logro transmitir la idea. Si

²²⁷ Mafia, Marcos (2015). Fundador de Mafia, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²²⁸ Medina, Carolina (2014). Co-Fundadora de Sokotext. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

faltaron te perdiste de algo clave. Más allá del elevator como tal, son los puntos clave que tienen que transmitirse.”²²⁹

Otra de las dificultades mencionadas que creemos que está presente en las empresas sociales en general es no saber si es beneficioso hablar del impacto social que generan o no. Al adaptar el mensaje al interlocutor que tienen en frente muchas veces se preguntan si lo mejor es hacer foco en el producto y en la calidad del mismo, o en el diferencial que posee por generar impacto positivo a la sociedad o el medio ambiente.

“El problema que teníamos era que nunca terminamos de entender si contar que nuestra empresa estaba ayudando a los pobres o no. Era como que frente a algunos interlocutores preferíamos no hablar de los pobres y que hable el servicio y la calidad de nuestros productos. Entrábamos más por el área de proveedores o de compras común que por RSE. Porque en el fondo queríamos ser un proveedor de calidad como cualquier otro. Y el discurso varía mucho dependiendo la persona que tenes adelante a la que le tenés que contar la historia.”²³⁰

Por último, otro de los problemas que surgió en torno a la comunicación fue la falta de presupuesto para poder contratar a alguien que se encargue de eso. Este punto trae un aspecto interesante que es que si bien hay algunos que son muy cuidadosos con lo que quieren comunicar, o sea están atentos a que todo el equipo comunique lo mismo hay otros que pareciera que necesitan presupuesto para difundir lo que hacen. Tal vez lo que hay detrás de este deseo es que alguien se encargue de la redes sociales o que “cuenten lo que hacemos”.

Casos de comunicación que les resulten interesantes

Al igual que con los organismos de fortalecimiento les preguntamos si había algún modelo de comunicación de otras empresas que les parecieran atractivos.

Los mencionados fueron:

- ENOVA - Por qué: “Tienen muchos videos que para mi demuestran que manejan muy bien la comunicación.”²³¹

²²⁹ Medina, Carolina (2014). Co-Fundadora de Sokotext. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²³⁰ Ayala, Luis (2015). Co-Fundador de Arbusta, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²³¹ Arrieta, Ximena (2014). Miembro del equipo de Proyectos de Open Intelligence, México. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

- Un Techo Para Mi País - Por qué: “Los veo en todos lados y siempre los recuerdo, algo tienen que hacer bien.”²³²
- Bureo - Por qué: “Ellos hacen skates con redes de pesca. Me gusta cómo muestran el modelo, etc. Me encanta la estética, como lo comunican, los videos que hacen también están buenísimos. Me he puesto en contacto con ellos, ellos también son empresa B. Han crecido mucho.”²³³
- Patagonia - Por qué: “La estética de la marca me gusta mucho.”²³⁴
- Xinka - Por qué: “Porque lo hacen de una manera simple y clara. (...) Ellos hacen zapatillas de basura y me parece buenísimo como lo cuentan.”²³⁵
- Grameen Bank - Por qué: “Siempre está super enfocado en las oportunidades que se pueden dar. El no habla de él ni de los microcréditos sino de las señoras y cómo el microcrédito les cambió la vida. Es como *StoryTelling*. La Fundación es muy buena en eso.”²³⁶
- GreenPeace - Por qué: “No me gusta pero llega. No sé por qué canales me llega pero siempre están ahí. Saben que yo estoy en tema medioambiental entonces está bien *targeteado* y eso hace que su trabajo esté funcionando.”²³⁷
- Social Lab - Por qué: “Me gusta como se mueven. Tienen una pata en la innovación tecnológica lo que ya les abre todo el canal digital.”²³⁸
- Toms - Por qué: “Con el modelo “One for One”, me encanta la comunicación que hacen. Ya son un monstruo. (...)Me parece que está muy bien logrado el espíritu de “One for One” y como te engancha sin darte cuenta al mundo social. El caso se Toms es un modelo muy friendly “compro uno, doná uno. Toms es más de otro palo. Pero lograron

²³² Luis, Bajana (2015). Fundador de Recicla en Línea, Chile. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²³³ Melgar, Alejandro, (2014). Encargado de la comunicación de Xinka, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²³⁴ Melgar, Alejandro, (2014). Encargado de la comunicación de Xinka, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²³⁵ Ayala, Luis (2015). Co-Fundador de Arbusta, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²³⁶ Arrieta, Ximena (2014). Miembro del equipo de Proyectos de Open Intelligence, México. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²³⁷ Luis, Bajana (2015). Fundador de Recicla en Línea, Chile. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²³⁸ Lioy, Javier (2015). Miembro de la comisión directiva de Red Activos, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

con una creatividad original generar impacto social. De una manera muy amigable, muy exitosa. Se meten en un mundo de sensaciones fantástico.”²³⁹

- Toms, Patagonia. Guayaki - Por qué: “Son todas empresas que hacen productos sexies, hacen productos que realmente son interesantes. Rompe el mercado. Tienen una comunidad de marca, o tienen aspectos que la hacen divertidos. Creo que hay que romper algo de afuera, no me alcanza que este hecho con velas, hay que realmente cambiar el juego.”²⁴⁰

Algunas de las empresas mencionadas ya habían sido citadas en las entrevistas con los organismos de fortalecimiento, lo cual nos da la pauta que no son muchos los buenos ejemplos que hay en relación a la comunicación de las empresas sociales. Algunos de los entrevistados no supieron encontrar un ejemplo de empresa social y nos mencionaron ejemplos de ONG. Creemos que esto evidencia el desconocimiento y la falta de investigación sobre este aspecto fundamental que es la comunicación.

Modelo de comunicación mediante el cual comunicar

A los emprendedores también hicimos la pregunta sobre el modelo de comunicación “¿En qué paradigma se inscribe el modo en que comunican? ¿Crees que una empresa social puede comunicar del mismo modo que una empresa o que su comunicación es más similar al de una ONG?”

Las respuestas obtenidas a esta pregunta fueron muy interesantes, de alguna manera cubrieron todo el campo de posibilidades. Citamos las respuestas para poder demostrar el gran abanico de percepciones.

“Creo que está más relacionada a la de una ONG. Porque la comunicación en las empresas sociales rescata mucho al beneficiario. Una empresa es más el producto lo que promociona.”²⁴¹

“Yo creo que debería ser como el de una empresa, más bien mixto porque hay empresas que tienen una comunicación que trabajan mucho con el *engagement* con el usuario y ese tema

²³⁹ Liroy, Javier (2015). Miembro de la comisión directiva de Red Activos, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁴⁰ Mafia, Marcos (2015). Fundador de Mafia, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁴¹ Arrieta, Ximena (2014). Miembro del equipo de Proyectos de Open Intelligence, México. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

podrías trabajarlos tanto en una empresa como en una *stratup* social como una empresa social. Las empresas lo tienen muy bien desarrollado, comunican de una manera muy óptima y eso deberían adoptarlo las empresas sociales. El *engagement* no hacía un producto o una marca sino hacia una causa hacía algo más social.”²⁴²

“Para mí es como una empresa pero tenés que darle una cuota de innovación, la oportunidad está en mostrarte distinto con innovación desde el lado que haces algo de impacto social. Para mí no es el modelo de comunicación de una ONG es de una empresa.”²⁴³

“Debiera parecerse más a una empresa, aunque sin dejar de contar el trabajo social que realiza. El marketing que se usa que sea cuidado, no perder la idea de que sos una empresa. Detectar las susceptibilidades que tenes que cuidar y generar algo que los incluya, no que los excluya.”²⁴⁴

Además, de estos ejemplos en los que se ve la variedad de opiniones hubo algunos otros entrevistados que también hicieron referencia a este modelo mixto entre empresa y ONG.

Pertinencia de un Manual / Kit de comunicación para empresas sociales

Luego, indagamos sobre cómo veían la existencia de un Kit de Comunicación que ayude a las empresas sociales a comunicar. En general la respuesta fue positiva, es una propuesta que parece interesante y que podría ayudar sobre todo a los que recién comienzan. Algunas de las empresas que ya tienen más años de trayectoria dijeron que les interesaría mirarlo pero que sienten que hoy no les resultaría tan útil como cuando comenzaron. En ese momento algo así les hubiera ayudado muchísimo.

“Yo creo que este manual es para emprendedores que están recién empezando y es muy útil. Porque yo estuve en procesos de incubación, en dónde me ayudaron mucho con este tema, pero no todos tienen acceso a eso.”²⁴⁵

²⁴² Luis, Bajana (2015). Fundador de Recicla en Línea, Chile. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁴³ Lioy, Javier (2015). Miembro de la comisión directiva de Red Activos, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁴⁴ Ayala, Luis (2015). Co-Fundador de Arbusta, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁴⁵ Medina, Carolina (2014). Co-Fundadora de Sokotext. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

En relación a quién del equipo debería llevarlo adelante en general fue mencionada la persona de comunicación junto con el director o los fundadores. Además, en una de las entrevistas se mencionó la importancia de tener a alguien que se dedique exclusivamente a eso pero que debería ser alguien rentado:

“El día a día se los come. Por eso mi apuesta entendiendo las capacidades que tenemos nosotros como equipo, apostamos a levantar la plata suficiente para poder pagarle a un equipo que se encargue de hacer las cosas en cada área.”²⁴⁶

En este sentido lo que mencionaban es lo importante que sea alguien que pueda dedicar tiempo y cabeza a eso porque por lo general los emprendedores están haciendo una multiplicidad de tareas a la vez que no les permite enfocarse en una sola cosa.

“Creo que en un escenario ideal sí, lo usaría. Pero es un desafío, porque en un escenario ideal encuentro muy importante yo estar metido en lo contable y financiero, en el direccionamiento y la oferta y metodología que le hacemos a los colegios, el diseño de la interfaz, etc. Pero si estoy plenamente metido en una de esas áreas, no me puedo ocupar de la otra. Prefiero poder transmitirle el corazón para que alguien que lo entienda muy bien luego lo dialoga y lo desarrolla. Algo que es esencial en este manual para emprendedores, es que cuando estás arrancando sos emprendedor, limpiador de pisos, secretario, diseñador, y todo al mismo tiempo. Y eso operativo te quita mucho tiempo para poder trabajar con otros.”²⁴⁷

En sintonía con esta falta de tiempo se mencionó la importancia de que sea un instrumento práctico, y que los resultados sean lo más previsible posible de ese modo el emprendedor sabe qué podría alcanzar después de realizar cada actividad.

“Entonces yo sí creo que lo usaría, porque creo que es importante, pero sí creo que tiene que ser algo que se ajuste al tiempo del emprendedor. Que sea rápido, que me permita a mí y a mi equipo en 2 horas salir del tema. Evidentemente en 2 horas tú puedes tener la idea, pero no vas a tener la estrategia, entonces no sé pero me serviría que una vez que esté clara la estrategia, también me den una hoja de ruta de cuáles son los pasos a seguir. Para generar esa estrategia como tal.”

²⁴⁶ González Olavarría, Tomas (2014). Co-Fundador de Minkay, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁴⁷ González Olavarría, Tomas (2014). Co-Fundador de Minkay, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

Aún más elaborada fue la propuesta de Minkay que sugirió que el Kit debería ser como un Canvas pero de comunicación el cual sintetizaría el proceso de comunicación: “Yo creo que más que hipotetizar, observemos lo que sucede. Los emprendimientos usan la metodología y la herramienta del CANVAS. La respuesta es sí, y mucho. En tanto la herramienta sea funcional, y ayude, se va a utilizar. Yo creo que lo que más la gente necesita son herramientas. Porque que pasa el CANVAS es una sintetización, una síntesis de procesos que yo tengo que hacer y preguntas que yo me tengo que hacer y hay un conjunto de áreas que están estructuradas y están clarito. Es una práctica de buen entendimiento. ¿Qué me permite una síntesis? Un resumen, como si fuera de un libro. Si ustedes pueden construir una herramienta que sintetiza el proceso que yo tengo que llevar adelante en términos de comunicaciones, es obvio que yo lo voy a usar porque voy a estar ganando tiempo. Entonces no sólo la uso porque mi plan va a quedar bueno. Sino porque hay un montón de aprendizajes que vos ya hiciste que me los transferis en esa herramienta, entonces yo gano tiempo. Y eso es lo que más se necesita, porque un emprendedor lo que tiene que velar es por equivocarse lo más rápido y lo más barato posible. Porque así consigue aprendizaje. Entonces si vos me das una herramienta que me da aprendizaje sin que yo me tenga que equivocar, excelente. Entonces si es funcional, si soluciona el problema, la gente lo va a usar.(...)Entonces creo que lo que ustedes tienen que hacer es como enseñarle a la gente a pensar, que eso es lo que hace el Canvas. Le enseña a la gente cómo pensar.”²⁴⁸

“Y sería chevere que cuando se pasa a la acción lo lleven a uno a más recursos. Por ejemplo, para montar una estrategia de una página web, no sé tips: primero mira ejemplos exitosos que se parezcan a lo que quieres hacer. Links a cosas que te sirvan de ejemplo.”²⁴⁹

Aquí lo que también se sugiere es la presencia de ejemplos concretos que indiquen porque la comunicación de esa forma está correctamente realizada, estos apartados servirían de inspiración para los emprendedores.

Entonces la propuesta de Gonzalez Olavarría de Minkay es ayudar a los emprendedores a construir un panorama macro de su comunicación. Otra propuesta más puntual, fue la de Carolina Medina de Sokotext que se centró en cómo debería ser el *Pitch* de los emprendedores:

²⁴⁸ González Olavarría, Tomas (2014). Co-Fundador de Minkay, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁴⁹ Medina, Carolina (2014). Co-Fundadora de Sokotext. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

“Todo depende de la cantidad de tiempo que tengas, eso es básico en las competencias. Pero las cosas que no pueden faltar en un Pitch son:

1. Una historia que enganche al público. Nosotros usualmente empezamos hablando de manzanas en Kenia. Por ejemplo en los últimos pitch que hice comenzaba con una manzana en la mano preguntando cuantas personas que están acá han comido una manzana en el último mes. Y casi todos levantan la mano. Y digo: Pues nosotros somos muy afortunados porque en el mundo son más de 200 millones de personas que no pueden acceder a manzanas. Y ahí conectas y eso no me llevo nada de tiempo.
2. Lo siguiente que viene es hablar del PROBLEMA.
3. Luego REVELACIÓN, vinimos nosotros para resolver este problema.
4. Si tienes suficiente tiempo para explicar el paso a paso de cómo funciona, lo haces porque es clave. En mi caso es muy importante, pero pues no siempre se alcanza. Si después de eso tienes tiempo para contar que es lo que hace tu tecnología, también lo puedes meter. Pero en mi caso no le tengo que contar exactamente todo lo técnico y en detalle.
5. Después de eso cuentas que has logrado, cuáles son tus proyecciones y que tienes el equipo para hacerlo una realidad!
6. Y terminas con una frase que recuerde a la historia con la que comenzaste. Entonces “Apoya Sokotext para que más personas en el mundo puedan comer manzanas”

Y se acabó tu *pitch*.

Y en el *pitch* es tener muy en claro la estructura, lo que no puede faltar. Y eso yo creo que es de práctica y práctica.”²⁵⁰

Por último, uno de los consejos respecto a que debería tener el Kit fue un apartado en el que se evidencie la importancia de planificar la comunicación. Este testimonio fue de Javier Lioy de Red Activos que si bien no tienen planificada la comunicación, ni tienen alguien que se encargue de la misma percibe el valor de la misma: “Para mi una de las cosas que tendría que tener incluida es la de generar una política de programación de la comunicación. Que empiece generándote este trabajo mental de saber que la programación de la comunicación es vital. Que sea lo primero que diga “usted tiene que planificar su comunicación. Los pasos para planificar son estos”. (...) Muchas veces el que se mete en un emprendimiento sabe de su emprendimiento

²⁵⁰ Medina, Carolina (2014). Co-Fundadora de Sokotext. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

nada más, entonces necesitan alguien que los ayude a pensar: *Mira flaco la verdad si conseguís una agencia de comunicación que tus ideas te las pueda hacer tangible vas a ganar. No creas que por que tu sobrina sabe usar el Paint lo vas a poder resolver. Porque lo más probable es que no va a quedar bien.* Una empresa tiene que hacer las cosas bien. Una ONG puede hacer un folleto en Paint, pero acá flaco no, en las empresas es el profesionalismo lo que prima. Para mí el concepto primario que tiene que tener es “*La comunicación es un trabajo profesional*” Si usted va al médico y no le hace caso se muere, si usted va a la agencia y no le hace caso no vende.”²⁵¹

Asimismo, en este testimonio queda plasmado el hecho de que la comunicación de las empresas no puede ser igual a la de una ONG porque en este tipo de organización generalmente hay pocos recursos todo se realiza con mucho esfuerzo y voluntarismo, pero en una empresa social en la cual hay un modelo de negocio detrás no se puede comunicar más o menos, lo que se debe buscar es un profesionalismo en la comunicación.

Luego preguntamos sobre qué temas de la comunicación necesitaban asesoramiento. En esta pregunta salieron algunos puntos nuevos que vale la pena retomar para ampliar el panorama de las necesidades que tienen las empresas sociales, porque si bien este tema de las necesidades apareció a lo largo de las entrevistas es interesante ver qué pasó cuando se preguntó explícitamente por la comunicación. Ximena Arrieta de OPI hizo referencia a la necesidad de realizar un diagnóstico de la comunicación, tema que no había surgido en ninguna de las entrevistas.

“En comunicación en general, desde cómo comunico lo que estoy haciendo hacia afuera hasta cómo se integran los equipos. Comunicación interna y externa de lo más básico. Ayudarlos a elegir los canales también. Porque muchas veces quieren estar en todos los canales, cuando primero deberían hacer un **diagnóstico** de la comunicación. Creo que no hay nadie que se encargue de esto para empresas sociales, no hay nadie que estudie mucho sus procesos para luego asesorarlos en comunicación no existe. Siempre lo hacen las agencias de publicidad y entonces no es lo mismo.”²⁵²

²⁵¹ Lioy, Javier (2015). Miembro de la comisión directiva de Red Activos, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁵² Arrieta, Ximena (2014). Miembro del equipo de Proyectos de Open Intelligence, México. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

Por otro lado, se mencionó el tema de tener una estrategia de comunicación, lo cual también es llamativo porque tal vez es de aquellos temas que si bien puede que no den resultados inmediatos en la comunicación es algo que es fundamental antes de comenzar a comunicar.

“En el general, en la **estrategia**. Hay muchos canales de comunicación pero dentro de esos canales necesitas tener algo global, la planificación el objetivo de qué quieres comunicar, a quién se lo quieres comunicar, los canales por los que se va a difundir. Entiendo que los canales podría defenderme solo con Dani²⁵³ pero en la estrategia como tal, el público más o menos lo tengo claro pero de ahí a saber cómo comunicarle a ellos está complicado. En el punto de la estrategia está el problema. El tema de con qué lenguaje lo abor das muy importante.”²⁵⁴

Otro de los puntos que se mencionó fue el de la necesidad de la ayuda con los distintos canales de comunicación: “En todos y en ninguno. Tenemos asesores pero siempre hay que explorar **canales nuevos**. Para este año lo que pensamos es el video, explorar mucho más lo digital, **estrategias de marketing directo**, estrategias para generar reuniones. Una pieza que le llegue al tipo y que diga “ah mira que bien, a ver vamos a llamar a estos pibes.”²⁵⁵

En relación al nuevo paradigma de los negocios, de la sustentabilidad que deben perseguir las empresas hoy día surgieron las siguientes opiniones: “Las empresas que se dedican a una causa social van a seguir creciendo porque los problemas sociales a medida que crece la población los problemas sociales van a aumentar, eso no hay duda. Vamos a tener un problema grave con el agua y eso va a traer muchos problemas derivados como por ejemplo, en la alimentación, etc, etc. Entonces, las empresas sociales van a tener, sino lo tienen, un auge super grande que si me preguntan el rol de estas empresas en este contexto, creo que es un rol esencial que deben asumir muchas otras empresas. De hecho hay muchas empresas que tienen programas de responsabilidad social empresaria por eso.

Por otro lado, desde el lado de la oportunidad cada problema social representa una oportunidad. Si hay una necesidad hay una solución o debe haberla.”²⁵⁶

²⁵³ Diseñadora de Recicla en Línea

²⁵⁴ Luis, Bajana (2015). Fundador de Recicla en Línea, Chile. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁵⁵ Lioy, Javier (2015). Miembro de la comisión directiva de Red Activos, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁵⁶ Luis, Bajana (2015). Fundador de Recicla en Línea, Chile. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

Acá se evidencia claramente la actitud de un emprendedor que concibe a los problemas como oportunidades, que cree que los problemas tienen soluciones solamente es necesario buscarlas.

Contexto, empresas sociales y nuevo capitalismo

Hacia el final de la entrevista el encuentro se abría para dar lugar a las opiniones personales sobre lo que son las empresas sociales, qué prejuicio o críticas se les realizan y otros temas que fueron surgiendo. Sin duda esta sección tan abierta fue una incitación a hablar sobre sus visiones en relación a las empresas sociales. Una de las preguntas giraba en torno a la crítica que se les realiza a las empresas sociales por “lucrar con la mala fortuna de las personas”.

“Nunca me dijeron ninguna crítica respecto de esto, al contrario creo que lo que más le gusta a la gente es que esté trabajando con poblaciones de bajos ingresos. Y creo que tiene mucha lógica porque es gran parte de la población. Entonces yo a las personas que sean un poco escépticas de el hecho que sean personas de bajos recursos, la respuesta que le doy es que la oportunidad de mercado es enorme. Entonces no lo estoy haciendo solamente porque “que delicia y que bien social, y que impacto” que es en definitiva lo que a mí me mueve y lo que en toda mi vida me ha movido. Sino que además detrás hay toda una lógica de números que demuestra que el mercado está ahí. Y lo demuestra que han ido grandes empresas y toda la historia.

El contrario para estas críticas sería regalarle a los pobres y creo que es peor. Si alguien me dice: “Vos no estás haciendo más que venderle frutas y verduras a los pobres.” Sí y sí que tiene, ellos también tienen que comer. Es que sí es un negocio, y eso tiene que quedar clarísimo para cualquier persona que está haciendo un emprendimiento social. Creo que esa crítica es muy válida para empresas, que ya son empresas grandes y que de repente se empiezan a llamar “empresas sociales” porque cambiar una cadena de valor de una empresa para que sea social difiere con lo que es el propósito o la misión misma de una empresa social que surge por un propósito social. Nace para resolver un problema.”²⁵⁷

En este testimonio Carolina Medina de Sokotext reconoce la crítica que les suelen hacer a las empresas sociales que trabajan con pobreza, pero lo interesante es que ella se posiciona y

²⁵⁷ Medina, Carolina (2014). Co-Fundadora de Sokotext. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

argumenta desde el punto de vista que lo que están haciendo no es asistencialismo, lo cual rechaza. Lo que ella sostiene es que a la larga su empresa es un “ganar/ganar” gana su empresa para poder ser sustentable y a su vez gana la población de bajo recursos que necesita consumir alimentos a bajo costo.

Muy interesante fue este testimonio ya que también trajo a colación la comparación que muchas veces se hace entre el RSE y las empresas sociales. Que si bien son algo completamente diferente muchas veces las personas que no están familiarizadas con el término empresas sociales creen que se trata de las acciones benéficas que realizan las empresas.

“Yo creo que no se pueden mezclar tanto las cosas, hay muchas personas que hablan del emprendimiento social o la innovación social como la evolución. Como el 2.0 de RSE, y no es lo mismo. Pero sí creo que es algo que ahorita mismo está de moda, estamos en un momento en el que todo el mundo quiere ser emprendedor, yo lo apoyo. De hecho hoy leí un artículo que dice que se van a empezar a acabar la categoría de empleado, porque la gente ya tiende a ser propietario de la empresa y brinda servicios. Entonces progresivamente va de la línea del nuevo capitalismo, del valor compartido, de la responsabilidad social incluso. No empresarial. El que haya esa evolución.”²⁵⁸

Luego en esta misma pregunta Médina mencionó algo que se suele decir en relación al emprendedurismo y es el hecho de que muchos afirman que es algo que está de moda: “Y yo creo que si hay moda, es una moda lógica, es una moda que tenía que pasar en el sistema económico, social, político. Para mí que venía de ser politóloga 100%, que pasé a estudiar desarrollo internacional creyendo fielmente que de ahí iba a salir a la ONU, al banco Mundial, a una organización grande o al gobierno, porque son los únicos que pueden tener un impacto real, porque son los únicos que tienen los medios y el interés del pueblo en mente. Y se me aparece este mundo de innovación social, y te juro que por primera vez en mi vida el tema de tener impacto sostenible, tuvo lógica. Porque es que no se puede pensar que en un mundo capitalista, yo siempre le regale a los pobres, y cuando se me acabe la plata para regalarles entonces...¿ De qué van a vivir? Entonces yo genero un negocio, que a mí me genera ingresos y que lo tengo que cuidar para yo poder vivir. Y a la vez ellos, hacen del mismo negocio algo sostenible para ellos mismos. ¿Por qué se va a acabar? Entonces para mí fue una manera de no depender más de

²⁵⁸ Médina, Carolina (2014). Co-Fundadora de Sokotext. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

donantes, de no pensar más que sólo los grandes pueden tener un impacto. Y de ver el tema más sostenible. Como que esto siempre ha existido sólo que ahora le quisimos poner un nombre. El emprendimiento y la innovación es el señor que se le rompió su carretilla de naranjas y le puso algo para que gire en esencia, esta innovando y emprendiendo, etc.”²⁵⁹

Gonzalez Olavarria de Minkay reconoció este hecho de la moda y toma una posición frente a la misma: “Yo quiero aprender de estar sólo en la incertidumbre y decidir yo solo qué hacer. Eso es emprender. Hoy día el **emprendimiento social está de moda, y la innovación social también**. Todos hacen innovación social. Todas las empresas cumplen un rol social, un mercado es interacción entre personas. Yo estoy en desacuerdo que haya beneficios tributarios para las empresas sociales, porque no. Porque una empresa social es en definitiva una empresa y es excelente que tenga lucro y que sea sostenible. Sí que haya algunos incentivos o financiación para ayudar al principio. Pero beneficios tributarios no, porque sino cuando es un emprendimiento social y cuando no es muy fino. Entonces alguien que se pone un call center en un barrio que no hay trabajo es emprendedor social. Por ejemplo para Yunus crear trabajo es un criterio de empresa social. Entonces todo el mundo va a decir que es una empresa social, en definitiva es verdad porque todo el mundo tiene un rol social. Pero también creo que hay mucha gente que ve la plata, y se da cuenta que la población que vive en pobreza es un porcentaje mucho mayor, hay oportunidades de hacer negocios. No me parece mal. Hay negocios que me parecen éticamente reprochables, como por ejemplo los de suscripción a mensajes de texto. Está basado en que las personas se les olvida desuscribirse. Eso no le aporta un valor a nadie, es meterle la mano en el bolsillo a la gente. Pero es muy distinto de hacer, una marca de zapatillas de calidad pero mucho más barata para venderle a la población pobre que la necesita. Hay un modelo de empresa que toma parte del valor que crea, y otros roban valor. Los que sí crean valor me parece bien. Sí es un capitalismo un poco más amigable. Para poder masificarse perse necesita generar cierta distribución de la riqueza. Porque decido ser emprendedor social, hay emprendimientos que tienen que tener el apellido social, porque se dejó de entender que todas las empresas y todas las personas juegan un rol en la sociedad entonces durante mucho tiempo ha habido organizaciones a las que les ha interesado la maximización de un número financiero a pesar de la sociedad. Vender más a pesar de la sociedad. Los que lo hacen en pro de la sociedad,

²⁵⁹ Medina, Carolina (2014). Co-Fundadora de Sokotext, . Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

debe llevar el apellido. Pero en verdad todas las empresas deben tener un rol social. Yo por ejemplo no estoy de acuerdo con certificarme B, porque entiendo que lo que hago tiene un impacto social. Y que bastaría con contarlo para que eso se entienda. Tal vez Natura tiene que hacerlo.”²⁶⁰

En este testimonio podemos ver que se generan dentro del ecosistema emprendedor diferentes miradas, algunas más realistas y de mercado y otras más soñadoras y sociales. Pero en general reconocen que el emprendimiento social y la innovación social está de moda y que hay que tener cuidado con esto, hay que ser lo más sinceros y transparentes posibles para con los demás y para con uno mismo dentro de la organización. teniendo en cuenta lo que llevan adelante de una manera más clara.

“Las empresas B no son empresas sociales necesariamente para mi forma de ver. Hay que ser cuidadosos porque se puede convertir en una especie de sello de legitimidad de impacto que no es real. Vos podes ser una Empresa B y no encuadrar en empresa social porque hay ver qué impacto tenes. Es tan difuso todo que se puede sacar ventaja de eso si uno quiere. Si no hay una causa movilizadora detrás. Nuestra empresa nace por una causa, no porque no sabíamos qué hacer con el cartón...Yo creo que esa es la diferenciación pero que tiene que ser una empresa, tiene que ser una empresa.”²⁶¹

En estos dos testimonios vemos la crítica o el lugar de la duda que tiene la certificación B entre muchos de los emprendedores.

Hacia el final González Olavarría de Minkay nos recuerda la cuestión inicial, anterior a pensar la comunicación y es qué es una empresa social y qué no lo es.

“También la pregunta al final del día es ¿Qué es una empresa social? ¿Alguna empresa en alguna industria nunca podría ser social? ¿Si resuelvo un problema social de las personas de estrato 6 (clase alta colombiana) soy una empresa social? ¿Si resuelvo cohesión en la clase alta soy una empresa social? ¿Es una empresa a pesar de la gente? O es una empresa con y para la gente. La empresa social surge porque hay un problema, que me importa. Hay un montón de oportunidades de negocio que generan dinero en las cuales no quiero meterme, porque no me interesa, y me genera un costo oportunidad de mí tiempo. Y no me voy a meter sólo porque

²⁶⁰ González Olavarría, Tomas (2014). Co-Fundador de Minkay, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁶¹ Lioy, Javier (2015). Miembro de la comisión directiva de Red Activos, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

genera plata. Yo me quiero dedicar a cosas que me permite generar plata y que me importan. Porque la vida se pasa super rápido y trabajando es donde te pasas la mayor parte del tiempo. Entonces trabajar y jugar tienen que ser iguales.”²⁶²

“La verdad es que yo te diría que en el tema de empresas sociales no hay muchas que funcionen como RedActivos con el nivel de escala de producción, de nivel de incidencia, en horas de trabajo. Hay un tema interno ya de emprendedor versus empresario, esta mirada tuya de que es un híbrido. Yo no creo que sea un híbrido, es una empresa que tiene en su *core Bussines* tener impacto social, ambiental, tecnológico, no lo sé. Nosotros nacimos pensando así. Cuando se generó RedActivos, Bea convocó a una serie de empresarios, amigos, etc. Y desde el principio se dijo esto tiene que ser una empresa, no estamos acá para ser una ONG donde podemos darnos el lujo de tener un mal funcionamiento (entre comillas) o podemos tener falta de profesionalismo porque hay mucho voluntarismo. Tiene que manejarse con la lógica de empresa porque sino te quedas en el emprendedurismo, que arrancó todo a pulmón, etc. Después de siete años pasaste tu etapa de StartUp, pasaste tu etapa de punto de equilibrio y tenes que funcionar como una empresa porque sino desapareces. Ese es uno de los problemas que hay, que muchos se quedan en el emprendedurismo, en el iniciador y no trasciende.”²⁶³

Algo similar plantea Becco respecto de cómo surgen las empresas sociales o sea qué mueve a los emprendedores sociales a desarrollar ese tipo de emprendimiento: “Bueno respecto a nivel socio económico no lo tengo super claro pero para mí lo que sí está super claro es que los proyectos surgieron de una vocación, de querer generar un cambio, de querer hacer algo por el dolor más que la cuestión económica al final del día.”²⁶⁴

6.3.2- Análisis de las entrevistas a incubadoras y entidades de fortalecimiento.

El siguiente análisis pretende dar cuenta de los aspectos más relevantes surgidos en las entrevistas con los entidades de fortalecimiento de empresas sociales, aquellas organizaciones que buscan potencial el trabajo de estas empresas mediante capacitaciones, inversión, capital semilla, concursos, herramientas, etc.

²⁶² González Olavarría, Tomas (2014). Co-Fundador de Minkay, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁶³ Lioy, Javier (2015). Miembro de la comisión directiva de Red Activos, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁶⁴ Becco, Candelaria, (2014). Responsable de Comunicación en Ashoka Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

Perfil del emprendedor Social

Los entrevistados de entidades de fortalecimiento fueron de Argentina y Colombia. Respecto al perfil de los emprendedores sociales los entrevistados estuvieron de acuerdo en que no existe un sólo perfil de emprendedor social en el ámbito en el que trabajan, sino que las características varían ampliamente generando un perfil muy heterogéneo. Pese a esto, una de las características comunes encontrada es que, por lo general, la edad de los emprendedores ronda los 30 años.

En relación a la formación, en las entrevistas se destacó que los emprendedores son personas “muy preparadas”²⁶⁵ pero que la formación que tienen es muy variada haciendo referencia a que en general son personas con mucha experiencia ya sea académica o por su historia personal. En tres de las once entrevistas mencionaron que los emprendedores por lo general son personas que pasaron por la universidad, con lo cual no se puede asumir que los universitarios sean una minoría dentro de los emprendedores. Asimismo, tres de los entrevistados²⁶⁶ mencionaron que en algunos casos son perfiles de clases sociales altas, pero el resto no recalcó ningún perfil en particular.

Por otro lado, cuando indagamos sobre si creían que los emprendedores habían tenido emprendimientos previos no fue algo que haya generado particular interés o comentarios al respecto. En esta pregunta la respuesta era *a veces sí a veces no*.

Para entender de dónde provenían los emprendedores sociales, indagamos acerca del sector del cual provenían y las respuestas fueron muy similares, muchos contestaron del tercer sector, del ámbito público o del sector privado. Esto nos dio la pauta de que los emprendedores provienen de distintos ámbitos. Es muy interesante lo que aporta Njambre en este sentido: “Las empresas de innovación de impacto, están enmarcadas en una serie de economías híbridas”²⁶⁷. Es un lugar donde se cruzan muchas lógicas. Si las sintetizas entre la lógica pública, social y ambiental, y privada en esos híbridos tendrías que poner un montón de cosas. Que no

²⁶⁵ Becco, Candelaria, (2014). Responsable de Comunicación en Ashoka Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁶⁶ Ashoka, Emprendia y Ruta N

²⁶⁷ Lawrence Lessig, el fundador de Creative Commons describe la economía híbrida: “una economía híbrida es o una economía comercial que utiliza la economía del compartir para crear valor con fines comerciales (como Flickr, una empresa comercial que construye valor de las actividades de los usuarios de su plataforma) o puede ser al revés, una economía del compartir que se da cuenta de que sólo puede sobrevivir si obtiene ganancias comerciales.” en Free Culture Conference en Berkeley.

necesariamente tengan que venir de un sector de la sociedad, tenés que poner las economías sociales y solidarias, tendrías que poner el emprendedurismo de impacto, los egresados del IADE que en un 40% o 50% están queriendo emprender cosas en esta línea, pero también tenés que poner todos los sistemas de economías social y solidaria. No sólo los sistemas de economía social, sino todos los esfuerzos de los microemprendedores que se organizan, las cooperativas de trabajo, las empresas recuperadas, las mutuales. En el fondo, es un lugar en dónde se empieza a hablar un idioma común pero que provienen de lógicas muy distintas.”²⁶⁸

Lo que Fazio nos muestra aquí es que el lugar de origen de éstos es muy variado, lo que interesa es que todos hacen un aporte a este nuevo modelo de empresa que conforma el híbrido: las empresas sociales.

Fue muy interesante que en algunos casos se habló no del perfil de una persona sino de tener en cuenta que para llevar adelante una empresa social hace falta un equipo. Que no es justo hablar de un emprendedor social sino de varios héroes. “Para mí no es un perfil de emprendedor, debe ser un equipo que se entiende par, horizontal, y que tiene todas las capacidades que hacen falta y todas las capacidades no se reúnen en una persona.”²⁶⁹

Lo que hay en común es que son muy entregados a lo que hacen, muy apasionados, curiosos y emprendedores. En todas las entrevistas aparece está tenacidad que tienen los empresarios sociales para empujar y llevar adelante el proyecto que sueñan. “Porque cuando eres emprendedor el trabajo se triplica. Y quizás si trabajaran en una empresa grande sería más simple y tendrían más equipo, pero no sería eso que les apasiona. Por eso creo que es la diferencia con el emprendedor, como de verdad quiere eso que está haciendo va a hacer todo para sacarlo adelante.”²⁷⁰ Esta característica mencionada confirmó lo que había aparecido en mucha de la bibliografía relacionada a los emprendedores sociales.

¿Cómo y cuándo llegan las empresas sociales a los organismos de fortalecimiento?

Otro de los objetivos de las entrevistas era entender cuándo las empresas sociales se acercan a los organismos de fortalecimiento, también conocidos como incubadoras como por

²⁶⁸ Fazio, Emiliano, (2015). Co- Creador de Njambre, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo).

²⁶⁹ Fazio, Emiliano, (2015). Co- Creador de Njambre, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo).

²⁷⁰ Gómez. Marcela (2014), Directora de Comunicación SocialLab Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.. (Ver anexo)

ejemplo Ashoka y SociaLab. Particularmente en estos casos difieren mucho en relación al tipo de emprendimiento que acompañan, por ejemplo Ashoka busca acompañar a proyectos que ya estén formados funcionando, y SociaLab busca emprendimientos que recién estén comenzando a gestarse. Aquí los dos testimonios que demuestran la distancia de cada uno:

“Nosotros buscamos proyectos que ya estén implementados, buscamos ideas que ya estén funcionando y nosotros los acompañamos en el crecimiento de esa idea.”²⁷¹ En SociaLab, en cambio, “Sólo te pedimos una idea, la idea de tu proyecto y una imagen. (...) No lo hacemos porque en una primera instancia queremos saber quién es ese emprendedor que está ahí, quizás tiene muy buenas ideas pero todavía no ha desarrollado nada. Y eso nosotros queremos apoyarlo.”²⁷²

Estos ejemplos son interesantes ya que son los organismos de fortalecimiento que más contraste presentan debido a que apuntan a públicos diferentes. En el resto de las entrevistas en la gran mayoría no identifican un momento específico en el cual las empresas sociales se dan cuenta que necesitan asesoramiento sino que creen que las empresas sociales se acercan a ellos en todo momento, o sea en diferentes etapas del desarrollo de la empresa.

Estos organismos de fortalecimiento se encargan de generar estrategias para que los emprendedores sepan que existen y que ofrecen acompañamiento para el crecimiento de la empresa o la idea. Otra diferencia que surgió es que hay organismos de fortalecimiento que buscan un proyecto al cual acompañar, mientras que existen otras incubadoras que buscan personas: “Nosotros buscamos emprendedores, no buscamos proyectos.”²⁷³

Problemas detectados en los emprendimientos sociales.

Los problemas de las empresas sociales identificados por los organismos de fortalecimiento son:

- Falta de recursos.
- Falta de organización.
- Figura del creador muy personalista.

²⁷¹ Becco, Candelaria, (2014). Responsable de Comunicación en Ashoka Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁷² Gómez, Marcela (2014), Directora de Comunicación Social Lab Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.. (Ver anexo)

²⁷³ Becco, Candelaria, (2014). Responsable de Comunicación en Ashoka Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

- Modelo de negocios.
- Comunicación.

En los primeros años del proyecto los emprendedores deben abordar todos estos temas, sin necesariamente ser expertos en los mismos.

La falta de recursos es uno de los inconvenientes que se presenta como una limitante para realizar nuevas acciones que signifiquen un crecimiento para el emprendimiento. Por ejemplo, incorporar otro miembro al equipo, o llevar acciones de comunicación adelante implican recursos y al prescindir de ellos el proyecto se ve acotado.

Esta falta de recursos se relaciona con la falta de organización; la asignación de roles, una estructura clara y la priorización de tareas son aspectos que no están muy desarrollados en las empresas sociales, al menos en aquellas que acuden a los organismos de fortalecimiento en busca de ayuda para desarrollarse.

A su vez esto pareciera estar relacionado con el rol central que ocupa el creador del proyecto. Esta persona que como mencionamos al comienzo, tiene mucho entusiasmo y pasión por el proyecto tiene la dificultad de no poder delegar o entender que no se puede hacer todo al mismo tiempo, lo cual genera complicaciones a la hora de priorizar y repartir tareas entre el equipo.

Otro de los aspectos muy mencionado en relación a las dificultades que tienen las empresas sociales es el modelo de negocio, encontrar la manera de hacer sostenible el proyecto en el tiempo. La idea de que pueden ayudar al mundo pero deben generar ingresos para poder financiar las acciones que desean llevar adelante se presenta como una cuestión que muchas veces cuesta resolver. Sobre todo encontrar un modelo en el que la empresa tenga algo para ofrecer, más allá de generar un impacto positivo, o sea un servicio o producto y que sea competitivo.

La comunicación se presentó como un inconveniente en muchas de las entrevistas, apareciendo como un tema que no es prioritario, que se lo relega hasta el final. Este aspecto de la empresa toma relevancia cuando deben presentarse a alguna convocatoria o presentación formal, es aquí que se detienen y empiezan a definir la comunicación de la empresa. Uno de los motivos por los cuales no se le da la importancia que amerita es por la creencia de que comunicar lo puede hacer cualquier persona miembro del equipo, no ven el valor que tiene una comunicación

planificada gestionada por un recurso formado en esa tarea. Es por esto que no se le asignan recursos a esta parte estratégica del desarrollo de las empresas sociales.

Todo esto conduce a que la comunicación como problemática aparezca una vez que la empresa social ya tiene unos años de vida. “Yo creo que en una etapa inicial, te preocupa existir. Te preocupa una idea inicial, llevarla a un prototipo. Ahí si tenías herramientas de comunicación las aplicas y si no las tenías te equivocas. No es que arrancás pensando en la comunicación.”²⁷⁴

Problemas de comunicación que las entidades de fortalecimiento ven en las Empresas Sociales

En las entrevistas surgieron específicamente los problemas que tienen generalmente las empresas sociales:

- Contar su historia de manera sencilla y concreta.
- Tener un *speech* para los distintos destinatarios.
- Hablar en términos de empresa y utilizar el lenguaje corporativo.
- Falta de planificación.
- La falta de presupuesto destinado a comunicación.

Además de estos puntos surgió el tema de la comunicación interna y externa. La interna si bien presenta algún tipo de inconveniente es la más resuelta por lo menos en la etapa inicial cuando son pocos los miembros del equipo. En general se dijo que al ser equipos chicos la dinámica de la comunicación interna no se realiza a través de un sistema formal, conversan mucho entre ellos lo cual hace más sencillo ese aspecto. El conflicto surge cuando hay nuevas personas que se suman al equipo a la cual hay que contarle todo el recorrido ya transitado de la empresa.

Por otro lado, en relación a la comunicación externa es más complicado porque contar su trabajo o historia a alguien que no la conoce es todo un desafío, por un lado la pasión por el proyecto les juega en contra a la hora de sintetizar y saber qué es aquello que deben contar; y por otro lado contar un modelo híbrido complejiza las cosas aún más.

“Para mí es definir su propuesta de valor con síntesis y con claridad, porque la sustentabilidad es compleja requiere una mirada integral, holística, entonces generalmente se va al todo...no porque nosotros hacemos esto, y aquello, y lo otro. Como que van abriendo

²⁷⁴ Fazio, Emiliano, (2015). Co- Creador de Njambre, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

ventanas y te quieren contar todo...Yo creo que el desafío está en lograr síntesis para contar la propuesta de valor y hay que trabajar mucho en eso.²⁷⁵

En algunas entrevistas surgió la afirmación de que la comunicación interna y externa son lo mismo, o sea que no se las puede desligar, a la larga ambas cosas son aquello que la empresa social es. El problema es que al no tener definido cómo se va a contar la historia de la empresa social eso genera que no sepan cómo contarla hacia alguien externo y que cada miembro del equipo la cuente de forma distinta. Aquí un testimonio ejemplificador: “Para mí las dos cosas son lo mismo. En realidad son equipos chicos, el tema es que a veces el no haberse puesto de acuerdo en la comunicación y en el speech de la organización trae problemas de comunicación interna y externa también.”²⁷⁶

Una vez que definen aquellos mensajes claves que quieren transmitir hay una dificultad en poder adaptarlo a los distintos destinatarios o públicos. “(...) Como factor común no saben muy bien decir lo que el que está del otro lado quiere escuchar. Entonces si estás con el inversor para hacer un *pitch* tienes que decir ciertas cosas, y si estás frente a un auditorio de muchas personas entonces tienes que contarlos de otra manera, más cosas de la emoción. Depende mucho del auditorio. Y uno se encuentra muchas veces con un discurso muy construido y muy igual que va a todos lados con lo mismo, de memoria.”²⁷⁷

Otro de los obstáculos comunicacionales identificados es el incorporar y utilizar el lenguaje corporativo. Poder expresar que su emprendimiento es un negocio que no sólo genera impacto social sino que a su vez produce ganancias es algo que no manejan con facilidad.

“La falta de planificación de la comunicación es algo muy recurrente porque al tener poco tiempo van comunicando sobre la marcha en base a las necesidades que van surgiendo en el día a día. Pero en realidad el tema es que a veces no tienen directamente una planificación como empresa social, entonces menos van a tener una estrategia de comunicación, en muchos casos no planifican tanto, van avanzando paso a paso.”²⁷⁸

²⁷⁵ Shulmeier, Guillermo, (2014). Co-fundador de Emprendia, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁷⁶ Barrero, Carlos, (2014) Creador de Fabrica, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁷⁷ Ruiz, Camilo, (2015). Creador de CorpoEmprende, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁷⁸ Barrero, Carlos, (2014) Creador de Fabrica, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

Por último, la falta de presupuesto asignado a la comunicación hace que la misma sea relegada al voluntarismo de alguien del equipo o a algún conocido cercano al emprendimiento lo cual hace que el trabajo realizado sea poco profesional o intermitente en el tiempo.

“Y eso hace que contarle sea complicado, porque si están tan metidos en la operación, cuando quieres comunicarlo es difícil. De hecho la misma persona se obsesiona con el proyecto y puede estar horas hablando de él. Esta es la primer barrera, porque cuentan todo con demasiado detalle que en algunos contexto no es necesario, ni tampoco deben contarle tan simple. Otra complicación es que tienen que hacerlo sin presupuesto y de un modo casero.”²⁷⁹

Por otro lado, pudimos confirmar que la comunicación es un inconveniente en las empresas sociales a raíz de que todos los entrevistados de los organismos de fortalecimiento dijeron que las empresas tienen problemas de comunicación. Todos reconocieron que había problemas en la comunicación por lo que la pregunta “¿Por qué creen que no hay dificultades?” no obtuvo ninguna respuesta.

Cómo perciben los organismos de fortalecimiento la comunicación en las empresas sociales

Las incubadoras ven que ocuparse de la comunicación y planificarla les haría mucho más sencillo el desarrollo a largo plazo pero comprenden que los emprendedores tienen otras prioridades que los obligan a que la comunicación “quede en el aire”²⁸⁰

“Para mí debiera aparecer desde el minuto uno, porque después corregir todo lo que se hizo mal es mucho más difícil. Pero como te decía están todo el tiempo apagando incendios y no se pueden dedicar al tema.”²⁸¹

Además, una vez que ya comenzaron a comunicar es mucho más difícil deshacer aquello que ya hicieron. Es como un doble trabajo que realizan por no haberse tomado el tiempo necesario al principio.

En todas las entrevistas la comunicación aparece como uno de los pilares fundamentales a desarrollar en las empresas sociales. Corpo Emprende considera que:

- 1- “Hay que concientizarlos de que la comunicación es importante.

²⁷⁹ Velez, Laura, (2014). Directora Sistema B, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁸⁰ Ruiz, Camilo, (2015). Creador de CorpoEmprende, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁸¹ Romero García, Rodrigo, (2014). Director de Comunicaciones Impact Hub Bogotá, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

2- Hay que empezar a enseñarles a usar esas herramientas. “²⁸²

Muchos de los entrevistados coinciden en la necesidad de concientizar sobre el rol estratégico de la comunicación, algo que hoy no se percibe.

Respecto al tipo de comunicación que deberían desarrollar las empresas sociales.

En primer lugar se mencionó mucho el tema del modelo de comunicación como una fusión entre el modelo de una empresa y el de una ONG: “Yo creo que la comunicación de una empresa social tiene que trascender el choque de lógicas.”²⁸³ “Cruzar dos mundos el de la ONG con el de la empresa.”²⁸⁴

En segundo lugar, la respuesta más frecuente fue que el modelo de comunicación debe parecerse al de una empresa. En varios casos se criticó el modelo de comunicación de las ONG. “Cuando empezas con el estilo de ONG, fundación, es un pobrecito entonces démosle, démosle una plata, demosle algo. Mandemos a responsabilidad social. Nosotros lo que buscamos es todo lo contrario, somos una empresa igual que cualquier otra, sólo que ayudó, transformó, cambió vidas y buscó cambiar la realidad. Eso no significa que yo no pueda invertir plata, contratar gente, soy una empresa como cualquier otra, sólo que nosotros vemos la pobreza como un nicho super importante que puede generar plata también. Esto puede sonar raro, pero es algo súper importante también, es algo que nosotros queremos impulsar. Entonces que una empresa no nos contrate por el área de responsabilidad social empresarial, sino porque nuestro producto se vuelve indispensable.

Aunque en el fondo sí es un híbrido, pero para afuera es muy importante que se vea como negocio social y no como una ONG.”²⁸⁵

Este testimonio demuestra lo importante que es buscar un balance entre lo corporativo y lo social. Son estas características las que generan el diferencial de una empresa social, que tiene la ventaja de no sólo querer vender un producto sino que también está comunicando sobre la oportunidad de generar un impacto positivo a la sociedad a través del consumo de un producto.

²⁸² Camilo Ruiz,(2015). Creador de CorpoEmprende, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁸³ Fazio, Emiliano, (2015). Co- Creador de Njambre, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁸⁴ Barrero, Carlos, (2014) Creador de Fabrica, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.(Ver anexo)

²⁸⁵ Gómez. Marcela (2014), Directora de Comunicación SocialLab Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.. (Ver anexo)

Es por esto que es importante contar todo aquello que sucede alrededor de ese producto, para que el potencial consumidor pueda comprender en la mayor medida posible qué hay detrás de ese producto o empresa social.

“La comunicación se debe adaptar, no es que estás vendiendo pasta de dientes sino que es un proyecto con propósito y puede ser que la resolución de ese propósito pueda ser a través de la venta de un servicio, de un producto o una política. Lo que tiene que tener muy claro una empresa es una visión, una misión, un propósito, una propuesta de valor, 3 mensajes clave, una fórmula de identidad. Lo más importante es el corazón de la empresa social y eso es lo que a veces no se concibe o las marcas que quieren ser sustentables no consiguen. Nadie les cree la autenticidad o el corazón, por lo cual hay que poner las mejores herramientas de comunicación que ya desarrollaron otros al servicio de eso (...). Yo no creo que haya que inventar herramientas nuevas, pero sí valerse de todo lo que hay, que por suerte hoy hay un ecosistema mucho más favorable. Antes una empresa o una ONG quería comunicar y tenía que ir a los medios tradicionales que eran carísimos, si querías hacer una pauta gráfica o en televisión, o radio, o marketing directo. En cambio hoy con las redes sociales, con Facebook, con Twitter, con todo lo que hay uno puede tener sus propias herramientas de comunicación. Obviamente hay que usarlas con creatividad y con eficiencia y con marketing.”²⁸⁶

A lo que apunta Shulmeier es que hay que retomar el corazón del proyecto y comunicarlo de una manera profesional, utilizando todas las herramientas de comunicación que ya están desarrolladas por el mercado.

“El tema es que cuanto más temprano surja mejor es, y sobre todo porque nosotros pensamos que la comunicación no es algo que se piense por separado de la empresa. Sino que va todo junto en un momento inicial, está dentro del ADN, del modelo de negocio, es parte angular de la empresa cómo se va a comunicar. Y no tiene que ser complicadísimo. No tiene que tener una narrativa tan larga.”²⁸⁷

Varios de los organismos de fortalecimiento que entrevistamos mencionaron la importancia de tener en cuenta a la comunicación desde el primer momento. Consideran que si

²⁸⁶ Shulmeier, Guillermo, (2014). Co-fundador de Emprendia, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁸⁷ Velez, Laura, (2014). Directora Sistema B, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

este aspecto es tenido en cuenta desde el principio es mucho más sencillo crearlo y desarrollarlo a medida que la empresa va creciendo y junto con esto transformando su discurso.

Algo que no fue mencionado en las entrevistas pero que está muy relacionado con el emprendedurismo es el hecho de comunicar qué se está haciendo para compartir de qué se trata el proyecto aunque todavía no esté terminado. Esto de ir mostrando a medida que se va construyendo y de comenzar a comunicar en etapas incipientes está relacionado con “Lean StartUp” que propone que uno no debe tener un proyecto completamente cerrado antes de mostrarlo, por el contrario el emprendedor debe ir validando sus ideas con su comunidad para ver si lo que está haciendo genera interés o debe ajustar alguno de los aspectos. Los desarrollos de la empresa se ven como pequeños ciclos que se van integrando y que cada uno tiene objetivos pequeños que hacen a un todo. Al fin de cuentas de lo que se trata es en achicar el proceso de entregables para equivocarse lo antes posible y así poder ajustar el proyecto en base a las necesidades detectadas.

Esta metodología de trabajo está muy presente en el ámbito de los emprendedores y puede ser que esta concepción de que cuanto antes se comunique mejor esté relacionada a esto.

“Yo creo que la comunicación es un tema transversal desde el primer día, me parece que trabajarlo mejor acorta los tiempos. Pero si no lo trabajas bien alarga los tiempos. Dividiría el plan de la empresa que fuera en fases. Fase idea, fase prototipo, fase piloto, fase primer cierre comercial, fase ver inversión, como uno quiera. Y le aplicaría la dosis eficiente de comunicación en esa etapa. Si quieres convencer a alguien y tenés una idea, y la estás contando sólo desde dónde alcanzas a ver vos, vas a tardar más tiempo que si la hubieras pasado por un profesional de comunicación. Ahora si te vas a poner a hacer todos los esfuerzos de comunicación teóricos desde el arranque te vas a quedar en un brote teórico, porque todavía no has caminado nada, todavía no te han devuelto una piña, no te has equivocado. Tenés una idea en el aire, pero todavía no sabes exactamente que querés, y ponerse a hacer un plan estratégico de comunicación en esas etapas iniciales, me parece un exceso, poco eficiente, por más bueno que esté el plan. Pienso que siempre tiene que ser algo transversal, que tiene que tener sus pequeñas dosis. Para contar bien la idea, para ajustar bien la idea, para contar bien los primeros canales de comunicación, a quién querés contarle lo que querés hacer. Para contar bien cuando entraste en una fase comercial, de que va tu producto, claro, y tal vez un plan integral y una mirada general la haces recién a los 2 años o a los 3 años. Son como cápsulas que van acompañando las

diferentes etapas. Que no te hacen gastar ni más ni menos plata, ni más ni menos tiempo, que el que hace falta, yo lo dividiría en etapas y vería que es lo que hace falta en cada etapa.”²⁸⁸

Fazio retoma la idea de que cuanto antes la empresa se dedique a la comunicación equivale a acortar los tiempos. El propone que la comunicación acompaña ciertos ciclos, o sea que los objetivos son en relación a ese ciclo. Una planificación extensa que quiera abordar la totalidad del proyecto sería una apuesta con altas probabilidades de ser perdidas porque el entorno y el contexto se van transformando constantemente, con una aceleración impulsada por las tecnologías que obliga a adaptarse al cambio constante.

Otro de los aspectos que surgió en relación a la importancia de la comunicación desde una etapa inicial es el hecho de poder definir los mensajes claves para poder transmitir un mensaje coherente y congruente según el interlocutor. “Dentro de las empresas sociales, me sigue pareciendo un lugar central, me parece que acortaría mucho los tiempos. Yo creo que no es valorado como debería estar valorado. Creo que detrás de las causas que te hacen fundar una empresa social, hay una voluntad de transformación de la sociedad, y creo que no se comunica el mensaje de la forma integrada en la que para mí se debiera comunicar. Por no aplicar estrategias de comunicación más profesionales cada público escucha lo que quiere escuchar, entonces te escucha el gobierno y cree que le estas vendiendo un programa, te escucha una fundación donante y cree que está apoyando a otra ONG, te escucha un empresario y le suena a ONG o a empresa y no se termina de transmitir de forma muy simple y clara, de qué forma lo hace. Y para lograr eso hay que trabajar la comunicación interna y creo que las prioridades son otras. Y no se termina ni invirtiendo en eso, ni trabajando en eso.”²⁸⁹

Entonces, si bien muchos de ellos mencionaron que la comunicación es una sola porque lo que se está comunicando es la empresa social en su totalidad, sí mencionaron el hecho de poder ajustar la presentación según el interlocutor: “Los emprendedores sociales son muy apasionados, pero tienen que poder amoldar su *pitch* a el mercado y a lo que es financiadores y ámbito social. A veces se pierden inversionistas, sólo por el hecho de que no saben contarlo. Porque el inversionista capaz te da 10 minutos y si vos no le supiste contar perdiste. Hay que equilibrar la pasión con lo comercial, con lo social. Y en lo social mover más el sentimiento y en

²⁸⁸ Fazio, Emiliano, (2015). Co- Creador de Njambre, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁸⁹ Fazio, Emiliano, (2015). Co- Creador de Njambre, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

esta parte enganchan. Y en el negocio poder mover lo comercial, las acciones, el cómo lo hacen. Algo más tangible, que se necesita del inversionista, impacto a largo plazo, etc.”²⁹⁰

Está pasión que tienen los emprendedores por su negocio deben poder canalizarla entendiendo a quién tienen en frente. Un buen ejemplo es el de Njambre:

“A veces me pregunto Njambre la habilidad que tiene, se ha creado tanto ruido con Njambre, y tampoco es que seamos todos tan próceres. Y creo que es eso, la capacidad de poder comunicarnos con públicos distintos y tener la capacidad de generar confianza y empatía con cada uno de esos públicos. Y sentarnos a debatir una solución que atiende un interés común entre todos.”²⁹¹

Poder resaltar distintos aspectos de una misma cosa es algo que Shulmeier nos mencionaba en la entrevista. Emprendia está tomando en cuenta la teoría de Chavéz para asesorar a los emprendimiento sociales:

“Nosotros usamos el modelo de Norberto Chávez, un gurú de la comunicación corporativa institucional que habla de cuatro instancias para el éxito de cualquier comunicación que es: la realidad, la comunicación institucional, la identidad y la imagen pública. Esa es una columna vertebral que muchas veces no se respeta. Una vez que están los 3 o 4 mensajes claves hay que comunicarlos por los diferentes medios. La comunicación tiene mucho de sentido común, mucho de coherencia y mucho de perseverancia. Hay que buscar una consistencia, que haya una identidad visual común, unos mensajes en común. Esto es lo que no sucede...”²⁹²

Entonces entender que cuando se comunica se está hablando de la totalidad de la empresa y que cada una de las partes y personas que son parte de la empresa comunican es clave para poder definir de antemano qué características y aspectos de la empresa social se quieren dar a conocer.

“Son la misma cosa y es igual de importante para nosotros. De hecho nosotros trabajamos mucho en la comunicación interna, hacemos talleres dentro de las empresas con todos los empleados para acercar la visión del fundador y que todos entiendan las razones profundas del trabajo de la empresa, su misión social, etc.

²⁹⁰ Barreto, Carlos, (2014) Creador de Fabrica, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.(Ver anexo)

²⁹¹ Fazio, Emiliano, (2015). Co- Creador de Njambre, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁹² Shulmeier, Guillermo, (2014). Co-fundador de Emprendia, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.(Ver anexo)

También entender que todo comunica, cada acción de cada empleado. Cada parte construye el todo, entonces comunicar no dista de operar la compañía.”²⁹³

El desafío consiste en que si no hay planificación, si no se definen los mensajes claves o aquello que no puede faltar en las comunicaciones porque sino se caería en el riesgo de no contar el corazón del proyecto.

“Sí, porque en muchos casos no saben cómo plantear el tema. Y no tienen ni tiempo ni recursos para invertir en esto al principio. Pero luego se les convierte en un problema no haberlo hecho. En realidad el inconveniente es que a veces no tienen directamente una planificación como empresa social, por lo cual es menos posible que tengan una estrategia de comunicación, en muchos casos no planifican tanto van avanzando paso a paso.”²⁹⁴

Una de las entrevistas trajo a colación un punto de vista muy diferente en el que se plantea que la comunicación debe intentar construir nuevas lógicas, nuevos mundos desde la innovación. “Pero desde un lugar positivo, innovador, nuevo, que trasciende el choque de lógicas, porque me parece que es mejor plantearla como que trasciende el paradigma viejo, lo pone en un escenario que te hace soñar, que te hace pensar que algo nuevo está por pasar, y tiene una cara implícita de innovación, de ganas de un mundo nuevo. Entonces no puedes pensar la comunicación contestándole a lo viejo, para construir algo nuevo.”²⁹⁵

Este punto de vista es muy interesante porque de algún modo está construyendo el nuevo paradigma de comunicación de las empresas sociales y es muy esperanzador que sea enfocando en lo que viene, en ese mundo que se quiere crear, al fin y al cabo una de las posibilidades más poderosas de la comunicación es crear nuevos mundos posibles.

¿Qué hacen los organismos de fortalecimiento para asesorar a las empresas sociales en su comunicación?

En general los asesoran en aquellos temas que consideran que son más necesarios para desarrollar la empresa social. Los temas mencionados sobre los cuales los capacitan son:

- Medición de impacto
- Cómo controlar el “ego” de emprendedor

²⁹³ Velez Laura, (2014). Directora Sistema B, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁹⁴ Barrero, Carlos (2014). Co-Creador de Impact Hub y Fundador de Fabrica, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁹⁵ Fazio, Emiliano, (2015) Co- creador de Njambre, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

- Modelo de negocios

Un ejemplo de Ashoka sobre asesoramiento en un tema fundamental para los emprendedores sociales: “El año pasado por ejemplo hicimos una (capacitación) de medición de impacto que tiene que ver con esto de organizarse, de priorizar, ver cómo están midiendo lo que hacen, fijate si hay que cambiar algo para que tenga sentido todo lo que invertiste en esto.”²⁹⁶

Las metodologías que utilizan para capacitarlos varía, en algunos casos son asesorías puntuales para la empresa social y en otras son encuentros con varios emprendedores a la vez, con una dinámica de taller. En las entrevistas apareció una modalidad muy interesante en la que proponen a los emprendedores juntarse y compartir experiencias y aprendizajes. De ese modo se capacitan entre sí a través de la experiencia ya vivida de otro emprendedor. Esta propuesta nos parece muy valiosa porque por un lado, al ser las empresas sociales un fenómeno tan reciente los más experimentados son los que están trabajando día a día en este tipo de negocios. Por otro lado, los organismos de fortalecimiento se corren del lugar de conocimiento y saber para situar como protagonistas a quienes se declaran como aquellos que no tienen la verdad absoluta pero creen que pueden compartir y aprender en la comunidad de emprendedores.

“Desarrollamos algunas capacitaciones para empresas B pero sobre todo hacemos encuentros de empresas B en dónde en comunidad se ayudan entre ellas y colaboran. Hay empresas que lo hacen muy bien que le pueden transmitir su experiencia a otras. A esos encuentros se convocan también expertos en comunicación para que sumen su conocimiento.”²⁹⁷

Por otro lado, apareció algo muy llamativo en relación a la falta de tiempo que si bien sabíamos que es una característica clave de las empresas sociales, es muy difícil imaginar cómo pueden crecer si no tienen tiempo para implementar lo que aprenden en las capacitaciones. “Sí, en el Hub²⁹⁸ se hacen muchas capacitaciones para ellos. Pero a veces no sirven tanto porque son cosas que no tienen tiempo para poder aplicar a veces.”²⁹⁹

²⁹⁶ Becco, Candelaria, (2014). Responsable de Comunicación en Ashoka Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁹⁷ Velez, Laura, (2014). Directora Sistema B, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

²⁹⁸ Impact Hub es un espacio que mezcla características de un laboratorio de innovación, aspectos de una incubadora y también de un centro comunitario. Impact Hub es una red global que brinda a sus miembros un ecosistema de recursos, inspiración y oportunidades de colaboración con el fin de hacer crecer su impacto. Existen más de 54 impact hubs alrededor del mundo, en Bogotá consiste en una casa en dónde conviven cientos de

Este testimonio da cuenta de lo dificultoso que es trabajar con emprendedores sociales por la cantidad de tareas que deben llevar adelante y esto se relaciona directamente con lo que mencionaba Candelaria Becco de Ashoka que daba cuenta de la obstinación que tienen los emprendedores por llevar adelante todas las acciones de la empresa de forma muy solitaria. Es su pasión la que los empuja a querer emprender todos los cambios que al no poder priorizarlos quedan en una nebulosa. Volveremos así a retomar lo importante que es planificar y priorizar las acciones que se quieren llevar adelante.

Otro de los aspectos en los que los asesoran pero en menor medida es en la comunicación.

Los temas surgidos en las entrevistas en relación a la comunicación sobre los cuales trabajan son:

- Historia de la empresa social.
- Definir mensajes claves.
- Cómo armar una estrategia de comunicación.
- Redes sociales.
- Cómo crear su base de datos.
- Registro audiovisual de la empresa.
- Video institucional.
- Presentaciones institucionales.
- Crear su *Pitch* institucional.
- Definir públicos.
- Piezas gráficas.
- Explicar qué es una empresa social.

Estos son los temas que surgieron en torno a la comunicación, las metodologías adoptadas por cada organismo de fortalecimiento para acompañar a las empresas sociales son muy diversas. Hay entidades como Sistema B que los ayudan en la comunicación con un paquete de recursos³⁰⁰ especialmente armado para las empresas certificadas B. Sistema B considera que

emprendimientos de diferentes áreas pero todos buscan generar un impacto positivo. Este espacio brinda a sus miembros capacitaciones, eventos de co-creación y posibilidades de networking nacionales e internacionales.

bogota.impacthub.net/

²⁹⁹ Romero García, Rodrigo, (2014). Director de Comunicaciones Impact Hub Bogotá, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

³⁰⁰ A estos recursos se puede acceder sólo siendo Empresa B, por lo que no hemos tenido acceso a los mismos.

esto es de gran ayuda a la hora de contar de qué se trata la empresa, y la filosofía de las empresas B. O sea es a través de incorporar este material que las empresas B cuentan a qué se dedican. Otros organismos de fortalecimiento los ayudan a través de talleres, materiales bibliográficos, o simplemente con reuniones de seguimiento por un tema en particular.

“La complejidad está en que la contraparte entienda qué es un híbrido, que tiene algo que va más allá, por qué es que lo hace. Por lo general las empresas B venden productos muy nuevos que hay que explicar, eso también dificulta la comunicación. Y un problema es resumir la filosofía en una frase muy sencilla, el beneficio que tienen de manera clara y concreta. En algunos casos el hecho de ser una Empresa B los ayuda mucho comunicacionalmente porque tienen la mitad del cuento resuelto con la certificación. No tienen que explicar algunas cosas.”³⁰¹

Otros organismos realizan talleres específicos en el tema como por ejemplo Ashoka: “Nosotros los capacitamos en comunicación. El año pasado hicimos una de capacitación online. Generalmente son cortitas de dos o tres horas durante 2 o 3 días.”³⁰²

Algunos otros organismos de fortalecimiento si bien reconocen la necesidad en asesoramiento en comunicación, no los asesoran en este tema pero saldan esta deuda haciéndolo de una manera más informal con algunos de los emprendimientos: “No realizamos asesorías específicas en comunicación, algunos me hacen preguntas informales, pero no hay una asesoría. En el futuro nos gustaría poder hacerla, pero actualmente no es posible.”³⁰³

La persona encargada de la comunicación de Ashoka es quien también da consejos a los emprendedores cuando llegan con consultas, o sea aparte de los talleres también acompaña casos particulares. Candelaria reconoce unos consejos generales que ella suele dar, como si el camino del desarrollo de la comunicación pudiera estar estandarizado, como necesidades que van surgiendo a medida que la empresa crece.

“El primer consejo es armar una estrategia. Definir el mensaje qué querés comunicar, cada cuanto, etc. Entonces no es una cuestión si o si tenes que tener un Facebook y poner plata en publicidad siempre intentamos ir un poco más allá. Contame qué es tu organización en una línea, se entiende, no se entiende, probala con gente a ver si la entienden. Primero definimos los

³⁰¹ Velez, Laura, (2014). Directora Sistema B, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

³⁰² Becco, Candelaria, (2014). Responsable de Comunicación en Ashoka Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

³⁰³ Romero García, Rodrigo, (2014). Director de Comunicaciones Impact Hub Bogotá, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

mensajes macro y después definimos los canales en los cuales se van a definir los mensajes. En lo que es online y offline, para mí en online las reglas de oro son periodicidad, o sea definir cada cuanto vas a publicar y respetarlo porque si vas a poner en un día 20 cosas y después no pones nada no va. Hay que definir un ritmo y después anda marcando ese pulso. Otra cosa importante es la calidad de la publicación. Asegurate que sea o contenido lindo o contenido interesante. Preferible hacer poco y bien, que mucho y mal hecho. Esas son como las dos pautas principales. También pensar en el público, quién es tu público principal, porque si por ejemplo tu público no tiene Twitter ahorrate el trabajo. (...)Para mí el camino que se recorre siempre es ese, definí un mensaje, definí tu interlocutor, el cómo. Es el cómo en donde la cosa empieza a variar. Una vez que tenés claro a quién le quieres hablar y el mensaje que quiere transmitir es ahí donde empiezan las variaciones. Por ejemplo, tiene más o menos sentido que sea online, más o menos sentido que sea agresivo. Para mí esas tres cosas, interlocutor, mensaje y cómo, tienen que estar siempre.”³⁰⁴

En las entrevistas se indagó sobre cómo resuelven generalmente las empresas sociales el tema de la comunicación ya que al tener falta de presupuesto, falta de tiempo y siendo los recursos en general tan escasos surge la problemática de cómo hacer con este aspecto tan importante como la comunicación.

“Yo creo que una vez que la empresa está más consolidada, o sea que se establece un equipo, se establecen jerarquías, prioridades, y demás es como que se crea una estructura ahí es que se empieza a pensar la comunicación.”³⁰⁵

Este testimonio da cuenta de una realidad que surgió en muchas de las entrevistas y es el hecho de que la comunicación es dejada para una etapa posterior a la inicial. Podemos afirmar que la comunicación no es tenida en cuenta como prioritaria en las empresas sociales. Esto es algo que pudimos confirmar a lo largo de esta investigación. Algo similar sucede con el tema de quién se ocupa, generalmente en los equipos hay alguien que se da un poco más de idea sobre cómo llevar adelante la comunicación, o está más interesado y es quien suele llevarla adelante.

Sin embargo, cuando la empresa empieza a crecer en algunos casos contratan a un profesional o agencia que se ocupe del tema. “Algunas tercerizan el servicio, pero a veces es peor porque si ellos no saben bien lo que quieren con su comunicación no les pueden explicar a

³⁰⁴ Becco, Candelaria, (2014). Responsable de Comunicación en Ashoka Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

³⁰⁵ Becco, Candelaria, (2014). Responsable de Comunicación en Ashoka Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

quienes los ayudan. Para tercerizar necesitan tener primero claro algunas cosas básicas. Igualmente creo que está bien que lo tercericen, porque el emprendedor se tiene que ocupar de lo que es experto y dejar a los demás hacer las cosas que hacen mejor.”³⁰⁶

Con la terciarización de la comunicación aparece la dificultad de poder transmitir el corazón de la empresa, su identidad e historia, y como lo menciona Romero García muchas veces los emprendedores no saben qué quieren de la comunicación.

Apreciaciones sobre la pertinencia de un manual o kit de herramientas para emprendedores sociales

En las entrevistas indagamos sobre qué opinaban las organizaciones de fortalecimiento respecto a la existencia de un manual de comunicación para empresas sociales, un kit que los ayude a pensar su comunicación.

“Me parece super útil y necesario. A nosotros muchas veces nos llegan emprendedores pidiendo una capacitación o algo. Con esto sería genial para decir bueno “Tomá. acá está este manual, anda leelo y después vemos juntos las preguntas”.³⁰⁷

Esto indica que el manual debe estar centrado en los emprendedores como usuarios del mismo. Una herramienta que los ayude a hacerse preguntas de su proyecto para ir elaborando respuestas que constituyan los mensajes de la empresa social. Es para destacar el hecho que esté centrado en los emprendedores que realmente están emprendiendo, que signifique una solución para ellos.

En la entrevista con Njambre, Fazio menciona el hecho de que hoy existen muchos cursos y herramientas para emprendedores que son utilizadas por muchas personas que a la larga terminan no emprendiendo, y esto él lo asume como un inconveniente porque no terminan siendo soluciones o recursos para los que realmente lo necesitan:

“La ciudad (Medellín) ha generado miles de propuestas de formación, dos millones de herramientas, pero lo que encuentran dos años más tarde, es que lanzan una convocatoria para emprendedores de no sé qué, y se anota un montón de gente. Un montón de gente que ya cursó:

³⁰⁶ Romero García, Rodrigo, (2014). Director de Comunicaciones Impact Hub Bogotá, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

³⁰⁷ Becco, Candelaria, (2014). Responsable de Comunicación en Ashoka Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

el programa de formación de NEXTP³⁰⁸, hizo dos veces oportunidades para la vida, se bajaron todos los capítulos de la formación online de " Otra historia", accedieron al recurso de la alcaldía de capital inteligente, y ahora se anotan en el nuevo curso del parque emprendedor. Hay una generación de gente que anda cursando y recibiendo estas propuestas de valor, pero nunca terminan emprendiendo. Y los emprendedores posta, que van creciendo están en paralelo a esto y le estamos diseñando servicios a los soñadores y nos ponemos en contra de los que verdaderamente emprenden porque lo ven como un lugar de puro bla bla. Entonces creo que a la hora de encarar tu plataforma, para la vida emprendedora, creo que hay que hacerlo bastante cerca de los que realmente lo están haciendo.”³⁰⁹

Esta pregunta nos demostró que para que los emprendedores usen el manual o la herramienta que los ayude a pensar su comunicación es fundamental que esté centrada en el emprendedor y su realidad, sobre todas las cosas la falta de tiempo y recursos.

“El mayor aporte que tiene para hacer el manual es que se sienten todos a discutir sobre cosas que tienen que ver con la voluntad común de un equipo para ponerse de acuerdo, que resolver estrictamente el tema de comunicación.”³¹⁰

La gran mayoría sostuvo que los emprendedores lo utilizarían si fuera algo práctico y supieran de antemano los resultados y beneficios que les traería. Este comentario está muy ligado a la falta de tiempo y la gran cantidad de tareas que deben llevar adelante los emprendedores.

“Yo creo que primero hay que concientizarlos de que la comunicación es importante. Tomar dos ejemplos de un emprendimiento que no usaba esta herramienta y uno que sí. O mostrar los errores de un emprendedor. Mostrarles y demostrarles. Hacerles saber lo que puede cambiar con esto.”³¹¹

“Lo usarían pero como te digo, si es algo para aprender tocando. Como los que usan lego, o que sea realmente interactivo el manual, que se pueda ir completando en el momento. Sino va a quedar en un cajón y nadie lo va a leer. Podría tener ejercicios, no se salí a la calle y contále tu

³⁰⁸ Nextpericiencia - Agencia Digital especializada en publicidad

³⁰⁹ Fazio, Emiliano, (2015) Co- creador de Njambre, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.(Ver anexo)

³¹⁰ Fazio, Emiliano, (2015) Co- creador de Njambre, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.(Ver anexo)

³¹¹ Ruiz, Camilo, (2015). Creador de CorpoEmprende, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

idea a diez personas y después pregúntales qué entendieron. *Me lo imagino así bien herramienta más que manual.*”³¹²

Con estas opiniones fuimos comprendiendo que lo que debíamos crear no era un manual sino algo menos estático, con poco texto y más bien invitaciones a actividades en las que el emprendedor tuviera que poner manos a la obra.

“Yo creo que algunos lo pueden usar, ahí depende de lo que cada uno esté buscando. Igualmente yo creo que sí lo necesitan. Lo importante es que haya acción, pasos a seguir. Súper puntual. Corto, sencillo, rápido, práctico. Que ellos digan: *Si le voy a poner tiempo a esto es porque cuando termine tengo todo resuelto.* Explicación corta, preguntas y la acción que sea lo que más tenga.”³¹³

CorpoEmpndrende de Colombia mencionó sugerencias similares:

“Tiene que llevar a la acción ya. Tiene que ser muy intuitivo, no tiene que ser nada académico. Usar muchos referentes, casos de estudio. Mostrar los logros al usarlo. Mostrar cómo usando esas herramientas se pueden lograr victorias tempranas. Si utilizo esto... puedo lograr x objetivo, etc.”³¹⁴

Otros entrevistados imaginaron que el Kit podría ir acompañado de un tiempo estimado de realización, por ejemplo una actividad llevaría X cantidad de tiempo luego del cual se alcanzaría tal objetivo:

“Para mí tiene que ser algo que puedan hacer en 2 horas como máximo porque más tiempo no le van a dedicar. Porque no lo tienen básicamente. Y debieran hacerlo en el minuto cero, en el primer año, ni bien arrancan, porque eso los ayuda a definir muchas cosas después.”³¹⁵ Este testimonio nos indica que tal vez las actividades y las propuestas podrían estar segmentadas por etapas de desarrollo de los proyectos. De esta manera apenas comienzan habría algunas propuestas mínimas y de a poco podrían ir haciendo ejercicios que complejicen y enriquezcan su comunicación.

³¹² Romero García, Rodrigo, (2014). Director de Comunicaciones Impact Hub Bogotá, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

³¹³ Gómez, Marcela (2014), Directora de Comunicación Social Lab Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.. (Ver anexo)

³¹⁴ Barreto, Carlos, (2014) Creador de Fabrica, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.(Ver anexo)

³¹⁵ Romero García, Rodrigo, (2014). Director de Comunicaciones Impact Hub Bogotá, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

En relación a la pregunta “¿Considera que el hecho de que cada empresa social sea diferente es un problema para desarrollar un modelo/manual?” En la mayoría de los casos no se percibió como un inconveniente ya que según su punto de vista cada empresa social podría adaptarlo.

Referencias de comunicación interesantes

Otro de los puntos de la entrevista indagaba sobre los modelos actuales ideales de la comunicación de empresas sociales. Los casos mencionados fueron:

- Sabe la Tierra (Argentina)
- Doncel (Argentina) -
- Pasamanos (Colombia)
- SokoText (Colombia - Kenya)
- TerraTec
- Portafolio Verde (Colombia)
- Makaia (Colombia)
- Factoria Quinoa (Colombia)
- Patagonia (Internacional)
- Calabera Café (Internacional)
- Warby Parker (EEUU)
- Late (Chile)
- SociaLab (América Latina)

Asimismo, surgieron estilos de comunicación que no resultan atractivos, muy por el contrario un modelo que muchos descalificaron fue el de las ONG :

“No tengo ninguna, creo que todavía nadie lo hizo bien como para que lo recuerde. Lo que sí no me gusta es el modo ONG que siempre está pidiendo donaciones, y por otro lado tampoco me gusta la empresa que sólo piensa en vender, debería ser un balance.”³¹⁶

Muchos de los entrevistados destacaron el disgusto que le genera el estilo de comunicación de algunos emprendimientos sociales que piden donativos y para eso utilizan

³¹⁶ Romero García, Rodrigo, (2014). Director de Comunicaciones Impact Hub Bogotá, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

mensajes e imágenes que remiten a la carencia de recursos. La propuesta es trascender ese modelo y comunicar otras propuestas.

“Estamos acostumbrados a que los textos sociales se hagan mal. Quiero decir muy precarios. Palabras rebuscadas. Están los dos extremos, o rebuscados o palabras muy vulgares. (...) No usan verbos en su lenguaje. Usan falta de negaciones. "Trabajamos por la pobreza" Usted no trabaja por la pobreza, trabaja por mejorar la calidad de vida de la gente. No usan verbos en positivo. Hay una fundación que me dijo: "Nosotros trabajamos por el hambre" ustedes no trabajan por el hambre, no trabajan porque haya más hambre en el mundo, trabaja porque las barrigas estén llenas. Y entonces le cambiaron el nombre de su programa y le pusieron barrigas llenas, corazón contento. (...) Las campañas de crowdfunding son terribles, graves, son típica campaña de KIVA, de global voices, el niño pobre muriendo de hambre, con la lágrima. Se centran mucho en la carencia. Hay una expresión que se dice mucho acá que es PORNOMISERIA, acá les gusta ver miseria.”³¹⁷

Contexto de las empresas sociales

Por último, la entrevista versaba sobre el contexto en el que se desarrollan las empresas sociales. El objetivo de este apartado era poder comprender cómo relacionan el desarrollo de las empresas sociales con las condiciones socio-políticas y culturales que los rodean. En algunos casos esta pregunta fue respondida con una crítica al actual sistema empresarial que solamente busca la maximización de las ganancias.

“Yo creo que las empresas, salvo que encuentren otro modelo, tienen que ganar menos plata. La crisis social y ambiental del planeta tiene mucho que ver con la rentabilidad de los grandes grupos empresarios que ponen sólo lo económico como fin en detrimento del planeta y las personas. Yo creo que esto las empresas B lo resuelven.”³¹⁸

Este tipo de crítica propone que no es posible que las empresas ganen dinero sin generar mejoras en el entorno en el cual se desarrollan. A esto hay muchos que responden que de algún modo las empresas tradicionales, o sea aquellas que no se definen como sociales, ya están

³¹⁷ Arango, Rocío (2014). Proyect Manager de Ruta N, Medellín, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.(Ver anexo)

³¹⁸ Shulmeier, Guillermo, (2014). Co-fundador de Emprendia, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.(Ver anexo)

generando un impacto positivo en la sociedad porque generan puestos de empleo.³¹⁹ Es en este tipo de discusiones rondan las diferentes percepciones en relación a qué es una empresa social y qué no lo es, o si para ser considerado empresa social es necesario estar certificado por Empresas B o no.

“La empresa B contempla todos esos aspectos no los impone. Para obtener la certificación necesitas una puntuación mínima. Por ejemplo, está la política que se reparten los dividendos entre los empleados, incluso si son dueños de un porcentaje X divididos entre los empleados”³²⁰

Empresas B tiene requisitos que se deben cumplir para poder obtener la certificación, al menos algunos de ellos. Lo que argumenta Shulmeier es que el objetivo de empresas B es alcanzar un gran número de empresas, o sea de transformar a esas empresas que hoy están funcionando pero que podrían generar más impacto positivo en la sociedad. En cambio, hay otras corrientes que sostienen que no se trata de adaptar la empresa sino que se trata de nacer de una necesidad, de una causa. Lo que plantea esta segunda postura es que no se puede adaptar el negocio ya que el corazón del mismo no surgió de una necesidad real.

“Es ahí que nosotros nos preguntamos. Nosotros con quien queremos trabajar con el que tiene la sustentabilidad en el ADN o las que se van transformando. Ahí yo creo que no hay que dejar a nadie afuera porque si las grandes no se convierten se nos acaba el planeta. Es en esto que vemos un gran abanico, que si vos lo esquematizas mucho dejás a muchos afuera que podrían ir caminando en esa dirección. (...) Entonces, creo que la diferencia entre empresa B y empresa social son diferencias más de manual pero que en concreto apuntan a lo mismo. Las empresas B están intentando alcanzar un abanico mucho más grande.”³²¹

Fueron varias las respuestas que argumentaron que estas diferencias son más de la teoría y una discusión que poco afecta a la realidad. “A mí me hacen esas preguntas menos de lo que en teoría parecería que me las pueden llegar a hacer. Hace un tiempo decidí no entrar en esa discusión. Creo que son discusiones teóricas, sea esta pregunta o sea la que fuera, yo respondo con la agenda de valores que está por detrás de las cosas que hacemos y cuáles son nuestras ideas

³¹⁹ Lioy, Javier (2015). Miembro de la comisión directiva de Red Activos, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

³²⁰ Shulmeier, Guillermo, (2014). Co-fundador de Emprendia, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

³²¹ Shulmeier, Guillermo, (2014). Co-fundador de Emprendia, Argentina. Entrevista realizada en el marco de esta investigación. (Ver anexo)

fuerza de por qué lo hacemos y con resultados concretos. Hicimos Njambre con un corte hiper-concreto, no damos charlas de empresas sociales, hacemos empresas sociales, y en tal caso te cuento la empresa social. Cuando vos empezas a contar que Arbusta con este modelo ya de forma directa o indirecta superó las 100 personas a las que les da trabajo. Cuando no sos vos el que lo cuenta sino que es la gente que trabaja, la gente que consume, la gente que invierte, los emprendedores que encuentran acá un sentido de pertenencia a sentir que están aportándole al mundo. Cuando vos contestas con hechos concretos, con cosas que existen y te viene todo en una misma aspiración. Transparente, explicitando que en la práctica lo estás haciendo, ya importa poco si eras ONG, si eras empresa social, si hay pobres o no hay pobres. Si todavía no haces nada o haces poco para contar, y te pones en la mochila tratar de resolver el dilema teórico y te quedas ahí... nunca avanzas. Porque la verdad el ruido o el ataque siempre va a existir hasta que vos no tenés cosas concretas para contar.”³²²

“Creo que lo que estamos tratando de construir son posibilidades, que en el futuro tienen que ser plataformas que le dieron oportunidades a mucha gente, la verdad yo no me prendo tanto en ideologías. Esto no se construye desde la diferencia ideológica al contrario, se construye en el denominador común. Creo que todos nos pondríamos de acuerdo que queremos una sociedad con valores, con oportunidades, con la vulnerabilidad del mundo y las personas en el centro. Yo prefiero hacer una tregua ahí que ponerme en discusiones ideológicas. Que en el pasado las he tenido, pero no creo que tengan algún sentido. Si miramos alrededor estamos trabados discutiendo ideológicamente y los hechos no pasan. Si te pones a pensar ninguna de las ideologías ha funcionado, yo creo que hemos entrado en una nueva era en la que hay que construir con agenda de valores claras aplicadas todos los días a las pequeñas o grandes decisiones que vamos tomando.”³²³

En general todas las incubadoras defienden el hecho de que son empresas que funcionan en el mercado gracias a hacer negocios con los problemas sociales. Sostienen que si bien esto es una realidad es mucho más positiva que el hecho de hacer dinero y no generar ningún cambio en lo social o lo ambiental.

³²² Fazio, Emiliano, (2015) Co- creador de Njambre, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.(Ver anexo)

³²³ Fazio, Emiliano, (2015) Co- creador de Njambre, Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.(Ver anexo)

“Nosotros lo planteamos muy francamente, y blanqueamos el hecho de que son negocios sociales, y esto no tiene nada de malo. Son negocios sociales, por ser negocios no necesariamente tiene que ser malo, lo estas ayudando pero también ganando plata. Es tu trabajo. Lo vendemos así, pero sin la mirada terrorista. Estoy trabajando con esta población, ayudando, pero también es mi trabajo y tengo que ganar dinero para vivir. ¿Por qué alguien que trabaja en una empresa que no tiene nada de social, gana un montón de plata y se ve bien. Y alguien que tiene una empresa social no está bien visto que gane plata? Es un ladrón, está robando, etc. Nosotros tratamos como ponerlo mucho de tema, lo lanzamos al público y lo dejamos ahí. Es un cambio de mentalidad que necesitamos, es una cuestión ideológica.”³²⁴

6.3.3- Entrevistas realizadas

Entrevistas a Emprendedores

Carolina Medina - Co-fundador Sokotext - (Colombia)

Introducción

Sokotext es una empresa social que utiliza sistemas de mensajería de texto para ayudar a los vendedores de alimentos de pequeña escala, que asisten a barrios de bajos recursos, para que puedan acceder a productos más asequibles y de mejor calidad.

<http://colombia.sokotext.com/>

A) Para conocer el proyecto:

Cuéntanos brevemente de qué se trata el emprendimiento, cómo surgió y cuántos años de vida tiene.

Sokotext nació en Londres, mientras estábamos haciendo una maestría. Surgió un evento en el cual convocaban a emprendedores sociales con proyectos. Uno de mis amigos nos junto a cinco personas y nos dijo porqué no aplicábamos y así surgió el equipo. Y conformamos la idea, y fuimos avanzando y ganando premios hasta llegar acá. Hoy Sokotext ya tiene un año. La idea literal surgió un sábado por la tarde que nos juntamos y nos pusimos a pensar, ok que hacemos.

0. ¿Cómo se conformó el equipo?

0.1 ¿Quiénes son los miembros del equipo?

³²⁴ Gómez. Marcela (2014), Directora de Comunicación SociaLab Colombia. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.. (Ver anexo)

Somos 5 co- fundadores, los *backgrounds* y las experiencias eran muy diversas pero todos social. Pero la mayoría tenemos algo que ver con el desarrollo internacional, administración de emprendimientos, hemos trabajado en organizaciones sociales o internacionales de desarrollo. Yo había trabajado en el gobierno, en organizaciones internacionales como la ONU y la OTAN y en consultoría de mercado.

0.3 ¿De dónde son los miembros del equipo?

Uno era de África, una alemana, colombiana y una inglesa.

0.4 Tuvieron emprendimientos previos, sociales o no.

Algunos sí y otros no.

B) Lugar de la comunicación- Cómo se desarrolla- Fase operativa:

1. Antes que nada, ¿Desarrollan acciones de comunicación en la Empresa?

Nosotros teníamos una página web que desarrollamos porque una de las co-fundadoras es especialista en marketing y ella se encargo de todo ese tema. Pero ahora me tocó hacerla en español, porque aplique para un concurso que se llama The Ventures de Chivas, en el cual me pedían que tuviera una web en español y de Colombia. Y que si no tuviera página y quedará elegida no podía pasar. Entonces lo que hice fue conseguirme a dos practicantes que me ayuden a hacer la página web, que la están montando, y lo están haciendo súper bien. Así es que resuelvo, no es lo ideal pero toca hacerlo así porque no tenemos presupuesto y ellos los conocía de antes me dijeron que me lo hacían gratis porque querían aprender y súper.

1.1. ¿Tienen presupuesto destinado a comunicación?

No, de hecho no tenemos presupuesto todavía para nada.

1.2. ¿Los ayuda alguien externo, agencia/estudio?

No por el momento no, esto que te digo unos voluntarios.

2. ¿Cuáles son las acciones de comunicación que llevan adelante?

Por ahora tenemos la página web, usamos mucho videos, eso es algo que fue muy efectivo. Pero el primero sí le pagamos a alguien que nos lo haga, pero después usamos una plataforma en Internet que te ayuda a hacer videos como *witheboard*, y es súper fácil. Ese lo usamos para una competencia.

Pero como yo no sé a veces usar esas herramientas, lo hago muy amateur en mi casa. Uno no sabe cosas que para que alguien que sepa le tomaría medio día y yo estuve un montón de tiempo porque lo necesitaba para un concurso.

Ahora en una competencia que me gané, me gané Wideo gratis por un año, así que lo quiero usar.

3. ¿Hay alguien que encargue de la comunicación?

Sí una de las socias se ocupa de eso porque era su área de expertise.

3.1. Si tienen encargado: El encargado de comunicación cómo se maneja ¿Realiza sus acciones de manera independiente o consulta con el equipo?

No, digamos que ella eligió lo que había que poner, etc. Pero yo creo que ella sí lo pensó, y se ve profesional. Le metió mucha cabeza.

4. Cómo plantearon la comunicación, mediante una estrategia previa o la van realizando paso a paso.

Le metimos mucha lógica a el color del logo, el logo nos lo hicieron en Kenia en un concurso en el cual nos dieron acceso a un grupo de diseñadores. Y ellos pensaron muy bien los colores del logo, y cómo diseñarlo.

También pensamos mucho nuestros 3 conceptos que tenemos en la web, Fresh, Affordable & Reliable. Que son 3 cartelitos que están siempre en nuestras comunicaciones. Que son nuestra oferta de valor. Y eso sí fue todo un proceso, nosotros en Boston teníamos en nuestra casa una pared llena de post its, porque la oferta de valor y esas palabras fue parte de un ejercicio. En el cual teníamos que definir cuáles eran esas palabras que no identificaran y encontramos esas tres.

Mucho de lo que fue la comunicación y su pensamiento fue en el proceso, no nos pusimos a pensar todo de una vez. Te piden un video para un concurso y lo haces, te piden un resumen ejecutivo y necesitas una paleta de colores entonces si ya tenes un logo y un color vas pensando los que combinan y armas tu paleta.

(Acá se notaba un muy fuerte trabajo de equipo en la definición de los básicos y luego en cada circunstancia que se les presentaban podían recurrir a lo ya definido para resolver ese pedido en el momento)

4.1. ¿Definieron previamente el corazón del proyecto a transmitir (WHY)?

Digamos que esto lo escribí una vez en un business plan que me tocó escribir para una competencia. Y lo hice como en 5 minutos porque lo tenía que hacer. No está pensado. Yo creo que tenemos el CANVAS muy claro, entonces hacer un resumen ejecutivo fue algo fácil porque teníamos muy en claro cual es nuestra propuesta de valor, cual es nuestro cliente, cual es el

problema que estamos resolviendo, cómo lo estamos resolviendo, cuál es la solución, el proceso de la solución, el modelo de negocio, el impacto, cómo lo medimos, cual es nuestro software, la estrategia de venta. Toda esa parte la tenemos muy clara, porque fue más de un año pensando y trabajando en eso. Pero no está escrito una visión, una misión, ni nada de esto.

D) Dificultades.

5. ¿Consideran que tienen alguna dificultad a la hora de comunicar el emprendimiento?

Yo creo que ahorita mismo el reto de comunicación, si es ¿Qué pasa cuando traiga alguien más al equipo? ¿Cómo voy a hacer para darle un entrenamiento express para que sepa usar todas las palabras clave que yo eh aprendido porque estuve en un entrenamiento en una práctica? Creo que sí es un reto de comunicación que todo el mundo cuente la misma historia, nosotros 5 la contamos bastante bien hasta ahora.

5.1 Si las tiene ¿Cuales son las más críticas?

La más crítica quizás es que cuando hay alguien que no entienda nada de nada de lo que es mi emprendimiento, cuando yo hago mi “ elevator pitch” no lo entiende tan rápido. Pero a ese “elevator pitch” se le mete mucha práctica y mucho pensamiento (que se lo brindaron en las incubadoras y en la preparación a los concursos), entonces yo no sabría cómo mejorarlo. No sé cómo hacerlo para doomies.

“Sokotext es un grupo virtual de compra vía mensajes de texto que agrega la demanda de los pequeños tenderos de los barrios marginales, para darles acceso a precios mayoristas que luego son transferibles a su consumidor final” Toca decirlo muy despacio, usar las manos. Enfantizar las palabras que son clave, parar, ver la cara de la persona a ver si está entendiendo, y si veo que no entendió entonces le agrego: “ Mensajes de texto, que son los mensajes que se mandaban antes en los nokia panela. Agregar la demanda, entonces creamos un sistema de economía de escalas, como por ejemplo comprar mucho.” Te vas guiando por la cara de la persona a ver si se entendió o no.

Y si no lo que le puedo decir es: “ Lo que nosotros hacemos es juntar los pedidos de todos los tenderos de frutas y verduras en los barrios para eso usamos mensajes de texto en los celulares, y con eso creamos pedidos colectivos diarios. Que nos permiten comprar como mayoristas y vender como mayoristas.” Esto es más claro pero se pierde la mitad de lo que realmente hacemos. Entonces cuando quiero contarle como es, tengo que contarle como es, pero mucha gente no lo entiende.

Un reto para mí es contárselo a mi tío por ejemplo, eso es un reto. Y yo creo que eso no te lo enseña ninguna aceleradora, sino la práctica solamente. Y muchas veces la práctica tuya no es la práctica de tu socio entonces esa historia que vos vas contándole, que no es lo mismo contárselo al de Ashoka, que a tu tío, que al presidente de Colombia, vas aprendiendo a modificar tu elevator pitch para la persona a la que se le esté dando. Y en esas modificaciones el equipo puede hacerlo de manera distinta.

Creo que el rollo también es que no sólo importa cuál es el elevator pitch, pero sí saber cuáles son las palabras clave dentro del Elevator Pitch. Las palabras que siempre, sea quien sea tienen que oír. En nuestro caso son: TENDERO, AGREGAR DEMANDA, MENSAJE DE TEXTO y PRECIOS MAYORISTAS. Si están esas cosas, yo te logro transmitir la idea. Si faltaron te perdiste de algo clave. Más allá del elevator como tal, son los puntos clave que tienen que transmitirse.

E) Pertinencia de un Manual

6. ¿En qué paradigma se inscribe el modo en que comunican? ¿Crees que una ES puede comunicar del mismo modo que una empresa o que su comunicación es más similar al de una ONG?. Si tengo que elegir el de una empresa, pero idealmente una fusión.
7. Si existiera un modelo para armar una estrategia de comunicación específico para ES ¿Lo usarías? ¿Te resultaría pertinente? ¿Quién lo llevaría a cabo?

Mira yo te voy a decir, entre más voy a programas y cosas, más me hago consciente la importancia de tener sobre todo el branding muy claro. Entonces yo lo usaría, porque yo lo tengo claro que es importante hacerlo, que es importante la comunicación.

Quizás hoy no me ocuparía de eso, porque no lo tengo tan fácil, porque no hay un manual que me lo haga en dos horas, he pensado mucho en buscar un practicante que lo haga. Porque se lo sueltas a alguien más. Pero ese es otro rollo, porque implica que tu te sientes, le cuentes toda la historia le expliques que es lo que quieres, el proceso detrás de cada cosa, etc. empalmar y que esa persona vaya y haga algo.

Entonces yo sí creo que yo lo usaría, porque creo que es importante, pero sí creo que tiene que ser algo que se ajuste al tiempo del emprendedor. Que sea rápido, que me permita a mí y a mi equipo en 2 horas salir del tema.

Evidentemente en 2 horas tu puedes tener la idea, pero no vas a tener la estrategia, entonces no sé pero me serviría que una vez que esté clara la estrategia, también me den una hoja de ruta de cuáles son los pasos a seguir. Para generar esa estrategia como tal.

Y sería chevere que cuando se pasa a la acción lo lleven a uno a más recursos. Por ejemplo. Para montar una estrategia de una página web, no se tips: 1ro mira ejemplos exitosos que se parezcan a lo que quieres hacer. Links a cosas que te sirvan de ejemplo.

Contexto.

- Me gustaría que me cuentes si conoces el término nuevo capitalismo, cómo es que lo entiendes y cual crees que es el rol de la empresa social en este contexto.
- Por otro lado, algunas críticas hacia la innovación social y el emprendedurismo social plantean que es una nueva moda del mercado, que es hacer negocios con los problemas sociales, etc. ¿Cómo responden ustedes frente a estas críticas?

Nunca me dijeron ninguna crítica respecto de esto, al contrario creo que lo que más le gusta a la gente es que este trabajando con poblaciones de bajos ingresos. Y creo que tiene mucha lógica porque es gran parte de la población. Entonces yo a las personas que sean un poco escepticas de el hecho que sean personas de bajos recursos, la respuesta que le doy es que la oportunidad de mercado es enorme. Entonces no lo estoy haciendo solamente porque “ que delicia y que bien social, y que impacto” que es en definitiva lo que a mi me mueve y lo que en toda mi vida me ha movido. Sino que además detrás hay toda una lógica de números que demuestra que el mercado está ahí. Y lo demuestra que han ido grandes empresas y toda la historia.

El contrario para estas críticas sería regalarle a los pobres y creo que es peor.

Si alguien me dice: “ Vos no estás haciendo más que venderle frutas y verduras a los pobres.” Sí y sí que tiene, ellos también tienen que comer. Es que sí es un negocio, y eso tiene que quedar clarísimo para cualquier persona que está haciendo un emprendimiento social.

Creo que esa crítica es muy válida para empresas, que ya son empresas grandes y que de repente se empiezan a llamar “ empresas sociales” porque cambiar una cadena de valor de una empresa para que sea social difiere con lo que es el proposito o la misión misma de una empresa social que surge por un propósito social. Nace para resolver un problema.

Yo creo que no se pueden mezclar tanto las cosas, hay muchas personas que hablan del emprendimiento social o la innovación social como la evolución. Como el 2.0 de RSE, y no es lo

mismo. Pero sí creo que es algo que ahorita mismo esta de moda, estamos en un momento en el que todo el mundo quiere ser emprendedor, yo lo apoyo. De hecho hoy leí un artículo que dice que se van a empezar a acabar la categoría de empleado, porque la gente ya tiende a ser propietario de la empresa y brinda servicios. Entonces progresivamente va de la línea del nuevo capitalismo, del valor compartido, de la responsabilidad social incluso. No empresarial. El que haya esa evolución. Y yo creo que si hay moda, es una moda lógica, es una moda que tenía que pasar en el sistema económico, social, político. Para mí que venía de ser politóloga 100%, que pasé a estudiar desarrollo internacional creyendo fielmente que de ahí iba a salir a la ONU, al banco Mundial, a una organización grande o al gobierno, porque son los únicos que pueden tener un impacto real, porque son los únicos que tiene los medios y el interés del pueblo en mente. Y se me aparece este mundo de innovación social, y te juro que por primera vez en mi vida el tema de tener impacto sostenible, tuvo lógica. Porque es que no se puede pensar que en un mundo capitalista, yo siempre le regale a los pobres, y cuando se me acabe la plata para regalarles entonces... ¿De qué van a vivir? Entonces yo genero un negocio, que a mí me genera ingresos y que lo tengo que cuidar para yo poder vivir. Y a la vez ellos, hacen del mismo negocio algo sostenible para ellos mismos. ¿Porqué se va a acabar? Entonces para mí fue una manera de no depender más de donantes, de no pensar más que sólo los grandes pueden tener un impacto. Y de ver el tema más sostenible.

Como que esto siempre ha existido sólo que ahora le quisimos poner un nombre. El emprendimiento y la innovación es el señor que se le rompió su carretilla de naranjas y le puso algo para que gire en esencia, esta innovando y emprendiendo. Etc.

No tienes que haber hecho Echoing Green para ser emprendedor social, pero se creamos toda una dicotomía y una definición alrededor de lo que es ser emprendedor social y lo que no es. Entonces vamos a dejar de lado muchas cosas muy interesantes, entonces estoy de acuerdo y no estoy de acuerdo. Yo sí creo que hay que ponerles un nombre, pero tal vez que no sea un tema tan académico y tan rígido.

Anexo de la entrevista

Yo creo que este manual es para emprendedores que están recién empezando y es muy útil. Porque yo porque estuve en procesos de incubación, en dónde me ayudaron mucho con este tema, pero no todos tienen acceso a eso.

Todo depende de la cantidad de tiempo que tengas, eso es básico en las competencias. Pero las cosas que no pueden faltar en un Pitch son:

1. Una historia que enganche al público. Nosotros usualmente empezamos hablando de manzanas en Kenia. Por ejemplo en los últimos pitch que hice comenzaba con una manzana en la mano preguntando cuantas personas que están acá han comido una manzana en el último mes. Y casi todos levantan la mano. Y digo: Pues nosotros somos muy afortunados porque en el mundo son más de 200 millones de personas que no pueden acceder a manzanas. Y ahí conectas y eso no me llevo nada de tiempo.

2. Lo siguiente que viene es hablar del PROBLEMA.

3. Luego REVELACIÓN, vinimos nosotros para resolver este problema.

4. Si tienes suficiente tiempo para explicar el paso a paso de cómo funciona, lo haces porque es clave. En mi caso es muy importante, pero pues no siempre se alcanza. Si después de eso tienes tiempo para contar que es lo que hace tu tecnología, también lo puedes meter. Pero en mi caso no le tengo que contar exactamente todo lo técnico y en detalle.

5. Después de eso cuentas que has logrado, cuales son tus proyecciones y que tienes el equipo para hacerlo una realidad!

6. Y terminas con una frase que recuerde a la historia con la que comenzaste. Entonces “Apoya Sokotext para que más personas en el mundo puedan comer manzanas”

Y se acabó tu pitch.

Y en el pitch es tener muy en claro la estructura, lo que no puede faltar. Y eso yo creo que es de práctica y práctica.

Tomás Gonzalez Olavarria - Co- fundador de Minkay -(Colombia)

Introducción

Minkay es un espacio donde las personas se conectan con sus vecinos para ofrecer y recibir favores. Facilita la conexión entre vecinos para fortalecer el sentido de comunidad, a través del aprovechamiento de los tiempos disponibles y los talentos de las personas.

Minkay funciona como un espacio en el que las personas pueden interactuar a través de la web y mensajes de texto, donde todos tienen algo que aportar a su comunidad: Las personas intercambian servicios, en el marco en que las actividades tienen valor de acuerdo al tiempo que toma realizarlas; es decir, éstas no se pagan con dinero, sino que permiten acumular créditos en un mercado paralelo para solicitar servicios a otros usuarios por una cantidad de tiempo equivalente a la de servicios prestada.

1 hr de cuidado de niños = 1 hr de peluquería = 1 hr de asesoría legal; 1 hr mía = 1 hr tuya.

De esta forma Minkay permite a las familias de comunidades vulnerables expandir sus posibilidades de ahorro/consumo al complementar su economía tradicional con este mercado paralelo, y fortalece la cohesión social al incentivar las interacciones entre las personas, fomentando la cooperación, empatía y reciprocidad.

<https://www.facebook.com/minkay.org>

A. Para conocer el proyecto:

0.1 ¿Quiénes son los miembros del equipo?

Por ahora somos 2 mi socio y yo, y tenemos voluntarios que nos ayudan.

La idea la empezamos a trabajar en septiembre de 2013, la primera convocatoria de Social Lab la ganamos en diciembre de 2013. Y yo me Instale en Colombia a trabajar en Marzo del 2014. Y el trabajo serio comenzó en Marzo.

B. Lugar de la comunicación- Cómo se desarrolla- Fase operativa:

1. Antes que nada, ¿Desarrollan acciones de comunicación en la Empresa?

2. ¿Cuales son las acciones de comunicación que llevan adelante?

Primero hicimos un trabajo de mantener un vínculo con aliados estratégicos. Y fue por ese vínculo por ejemplo con Compartamos con Colombia, que llegamos a lograr una alianza que hoy día estamos trabajando. Fue algo muy puntual. Luego tuvimos un practicante que te comenté. Que armó un plan de comunicación, y que movió un poco las redes sociales para

conseguir voluntarios para una iniciativa específica, él armó una base de medios, pero luego no hicimos una estrategia con medios porque si todavía no teníamos una plataforma que quisiéramos mostrar no le veíamos el sentido a hacer esa campaña. Cuando ganamos la convocatoria en Diciembre aparecimos mucho en medios pero todavía no queremos moverlo tanto.

Y en lo que es comunicación con los barrios, con la gente desde siempre. El logo lo hicimos desde la comunidad, el contenido de la web está construido con el lenguaje que las personas del barrio usaban para explicar Minkay. Contrate una persona para que escribiera los contenidos. Después de explicarle todo Minkay le pedí que me acompañara al barrio, entonces fuimos al barrio hicimos preguntas, etc.

Minkay nace con una convocatoria de SociaLab que es la convocatoria GENERA, que se hace en el marco de las 100 mil viviendas. Para esa convocatoria tuve que hacer el primer ejercicio comunicacional porque tuve que resumir Minkay en 1.000 caracteres. Y Minkay era solo esos 1.000 caracteres. Entonces la gestación de Minkay es desde este acto comunicacional. Y yo siempre me fui apalancando en eso para conseguir los recursos. Hoy día sin tener herramientas tan concretas conseguimos los recursos de SociaLab de la Fundación Santo Domingo, etc. Pero tiene más que ver con mi capacidad de contar la historia que con un plan de comunicación. Por eso a mí me interesa tanto involucrar otras personas para que eso quede en la organización y no quede en mí.

La parte de mensaje la hago yo, compartimos con mi socio todo y tenemos un nivel de conexión muy fuerte. Mucho más en la toma de decisión, en lo comunicacional me he hecho cargo yo. Si nos preguntamos cuál es nuestro mensaje o nuestro propósito es más bien mío, es algo que me cuesta compartir, y a mi socio no le gusta hacer este tipo de actividades ni le sale tan fácil. Entonces ahí hay un refuerzo que nos hace cojos.

Yo trabajé en AIESEC muchos años y en ventas, y lo que pasaba era que los miembros de AIESEC no sabían cómo explicarle qué era a su familia. Y tenían problema porque AIESEC era muy demandante, y eso es algo que pasa con muchas organizaciones y es un súper problema porque si tu no eres capaz de sintetizar algo, es que en el fondo no lo entiendes bien. Es como un libro o una película, no puedes contar de que se trata es que no lo entiendes. Por tanto no es un detalle.

3. ¿Hay alguien que encargue de la comunicación?

Tuvimos un pasante que se encargó del tema. Y luego siempre que hay que hacer presentaciones del proyecto habladas o escritas, siempre me encargo yo. Siempre me hice cargo yo de transmitir el mensaje de la comunicación. Ahora en lo que se trata de materializar el mensaje, siempre trate de buscar alguien adicional porque siento que no esta en el núcleo de mi fortaleza. Porque también a mí lo que me interesa como emprendedor es el ejercicio de ir construyendo capacidad, entonces involucrar gente a la cual le pueda delegar parte de la responsabilidad y el compromiso, es un ejercicio en el cual la organización se hace más fuerte. Y en el cual yo voy aprendiendo y la organización va aprendiendo.

Minkay no puede ser un hit, grande, si no hay otra gente que trabaje ahí. Entonces ¿Cómo yo salgo de la operación? es una pregunta que me importa mucho. Y no solo en comunicaciones.

4. Cómo plantearon la comunicación, mediante una estrategia previa o la van realizando paso a paso.

El pasante que estuvo nos planteo un modelo de comunicación organizacional, que me parece que tiene bastante lógica.

Que te dice cual es mi objetivo como organización, entonces en términos de comunicación que tengo que hacer, luego cuales son las 3 estrategias claves, cuales son las tácticas de la estrategia y luego cómo eso se traduce a acciones concretas. Tenía un cuadro excel y luego esto lo bajó a un documento.

Los objetivos del equipo de comunicaciones tiene que ser coherente y funcional a los objetivos de la organización Y así con todas las áreas, de manera que la participación entre las áreas sea colaborativa y no sea lo que pasa en las grandes empresas que producción se odia con ventas.

Ese documento que armó es lo que primero le voy a entregar a alguien de comunicación cuando entre. La primer etapa de trabajo será de entendimiento.

Pero también este pasante que vino estaba en etapa de formación y venía sólo un día. Veíamos cosas muy concretas de ver que es lo que hacíamos ese día.

D. Dificultades.

5. ¿Consideran que tienen alguna dificultad a la hora de comunicar el emprendimiento?

5.1 Si las tiene ¿Cuales son las más críticas?

Creo que pasa mucho que el emprendedor es apasionado de su idea, y eso puede ser complejo. A mi en general la gente me dice algo en lo que yo discrepo, muchos me dicen: “Pucha tu si sabes vender, tu tienes el don de la palabra.” Y yo creo que vender no es resultado de lo que hablas, sino que es resultado de lo que escuchas. Y obviamente cuando yo hago un pitch la energía es parte importante porque ésta transmite pero creo que tener una diarrea verbal no suma, porque no hay compartido sino que es del egoismo. La venta es un ejemplo particular de comunicación, pero la comunicación pasa por escuchar. Entonces si yo no estoy leyendo tu lenguaje corporal voy a seguir hablando. Pero yo sigo hablando o dejo de hablar de acuerdo a las afirmaciones que tu me des. Yo entro por un área del proyecto o por otra de acuerdo a lo que veo que a tí te interesa. Entonces creo que radica ahí la buena presentación del proyecto, que el contar.

La capacidad de síntesis, que es parte es entender muy bien el proyecto, es lo que te permite decidir cómo hacerlo. Yo estoy hablando con vos y tengo adelante un pool de alternativas para tomar. Pero si no tuviera las alternativas para poder ir cambiando sería un discurso robot, eso es poco entendimiento. Por eso la gente no vende.

E. Pertinencia de un Manual

6. ¿En qué paradigma se inscribe el modo en que comunican? ¿Crees que una ES puede comunicar del mismo modo que una empresa o que su comunicación es más similar al de una ONG?

La verdad es que no sé en qué consisten esos modelos, lo que sí te puedo decir es que como emprendedor no se bien entre que pull de opciones puedo elegir.

Ahora a priori y solo desde los prejuicios y desde el desconocimiento... creo que la ONG debe tener un muy buen contacto de base y demás, pero buscaría emular algo muy empresarial. Aunque realmente no se qué te estoy diciendo.

8. Si existiera un modelo para armar una estrategia de comunicación específico para ES ¿Lo usarías? ¿Te resultaría pertinente? ¿Quién lo llevaría a cabo?

Creo que en un escenario ideal sí, lo usaría. Pero es un desafío, porque en un escenario ideal encuentro muy importante yo estar metido en lo contable y financiero, en el direccionamiento y la oferta y metodología que le hacemos a los colegios, el diseño de la interfaz, etc. Pero si estoy plenamente metido en una de esas áreas, no me puedo ocupar de la

otra. Prefiero poder transmitirle el corazón para que alguien que lo entienda muy bien luego lo dialoga y lo desarrolla.

Algo que es esencial en este manual para emprendedores, es que cuando estás arrancando sos emprendedor, limpiador de pisos, secretario, diseñador, y todo al mismo tiempo. Y eso operativo te quita mucho tiempo para poder trabajar con otros. Cuando tengo cosas operativas me concentro mucho y no puedo dedicarme a otra cosa. Me concentro.

El día a día se los come. Por eso mi apuesta entendiendo las capacidades que tenemos nosotros como equipo, apostamos a levantar la plata suficiente para poder pagarle a un equipo que se encargue de hacer las cosas en cada área. Y queremos que haya gente buena, porque sólo gente buena se va a poder ocupar y hacerlo mejor que nosotros.

Yo creo que más que hipotetizar, observemos lo que sucede. Los emprendimientos usan la metodología y la herramienta del CANVAS. La respuesta es sí, y mucho.

En tanto la herramienta sea funcional, y ayude, se va a utilizar. Yo creo que lo que más la gente necesita son herramientas. Porque que pasa el CANVAS es una sintetización, una síntesis de procesos que yo tengo que hacer y preguntas que yo me tengo que hacer y hay un conjunto de áreas que estan estructuradas y estan clarito. Es una práctica de buen entendimiento. ¿Qué me permite una síntesis? Un resumen, como si fuera de un libro.

Si ustedes pueden construir una herramienta que sintetiza el proceso que yo tengo que llevar adelante en términos de comunicaciones, es obvio que yo lo voy a usar porque voy a estar ganando tiempo. Entonces no solo la uso porque mi plan va a quedar bueno. Sino porque hay un montón de aprendizajes que vos ya hiciste que me los transferir en esa herramienta, entonces yo gano tiempo. Y eso es lo que más se necesita, porque un emprendedor lo que tiene que velar es por equivocarse lo más rápido y lo más barato posible. Porque así consigue aprendizaje. Entonces si vos me das una herramienta que me da aprendizaje sin que yo me tenga que equivocar, excelente. Entonces si es funcional, si soluciona el problema, la gente lo va a usar.

Existen otras versiones de CANVAS por ejemplo de diseño de servicios, no ha sido una necesidad que me ha surgido.

También es muy importante cómo llegas. Si llegas por los líderes de opinión y la universidad te dice “ Usa el canvas” etc es una cosa. En Chile el gobierno te dice “Usa el canvas”. También cómo es que lo posicionan ustedes es clave, si entran desde arriba.

El bloque al que yo le presto menos atención en el CANVAS es al bloque “relación con el cliente”. Y ese bloque es muy muy muy comunicacional, también en Canales, la gente suele ser muy generalista, define algo sin definir nada. Lo suele hacer sin cumplir. Todo el lado derecho del CANVAS es el lado emocional, es el relacional.

Y la oferta es lo que yo defino que es. De hecho uno se tiene que preguntar cual es el problema que queremos resolver, y no importa la solución que tenes actualmente, mañana puede ser otra que se te ocurre, pero tu foco es el problema que quieres abordar sin importar mediante que lo lleves adelante.

Si tu herramienta tiene sentido, la gente lo va a usar. Más que si lo usarían o no, el que lo usen sería la validación de que está bien hecho y de que soluciona una problemática realmente. Etc. Yo creo que el problema realmente a veces tiene que ver con que los emprendedores a veces no saben con quién se tienen que comunicar. Si hacemos el canvas redondo: Se tiene que comunicar con: Clientes y usuarios. Con sus aliados, y con sus empleados, proveedores. Con su competencia. Y esto es lo que muchas veces ni saben.

Entonces creo que lo que ustedes tienen que hacer es como enseñarle a la gente a pensar, que eso es lo que hace el Canvas. Le enseña a la gente cómo pensar. Porque si tu no tienen la película clara es mucho más desordenado y te demoras muchísimo más.

Contexto.

- Me gustaría que me cuentes si conoces el término nuevo capitalismo, cómo es que lo entiendes y cual crees que es el rol de la empresa social en este contexto.
- Por otro lado, algunas críticas hacia la innovación social y el emprendedurismo social plantean que es una nueva moda del mercado, que es hacer negocios con los problemas sociales, etc. ¿Cómo responden ustedes frente a estas críticas?

Yo no comparto el concepto del nuevo capitalismo. Discrepo muchísimo de casi la totalidad del resto de los emprendedores. Yo creo porque mucha gente no sabe de movida de que está hablando cuando habla de capitalismo, mercado, de nuevo capitalismo, socialismo, etc. Ya de partida la conversación es difícil, porque estas hablando de prejuicios y ni siquiera sabes si esta hablando de lo mismo. A mi no me interesa validar un nuevo tipo de capitalismo, yo creo que por definición el Capitalismo es un modelo de distribución de la riqueza que lleva a la concentración, que lleva a la desigualdad, y que me parece injusto.

Yo valoro mucho lo público y lo político. Hay muchos que piensan que los emprendedores respondan a lo público y que el gobierno sólo financie. Pero mi eso no es buena idea. Creo que es muy importante ser estratégico. Por un lado en esta decisión de emprender hay un camino de desarrollo persona, segundo entender cuales son las reglas del juego, y los cambios que puedo gestar hoy, y mi apuesta a largo plazo.

Mi apuesta a largo plazo es lo político, creo que los emprendimientos tienen impacto en la superación de la pobreza, pero no tienen impacto en la desigualdad y me parece que la desigualdad es más problema aún que la pobreza perse.

Emprender es ver algo que no te gusta como funciona, y decides hacer algo para que sea distinto. Tienes opinión y tomar acciones para que esas opiniones se concreten. Y esto es lo que quiero aprender hoy.

Yo quiero aprender de estar sólo en la incertidumbre y decidir yo sólo que hacer. Eso es emprender. Hoy día el emprendimiento social esta de moda, y la innovación social también.

Todos hacen innovación social. Todas las empresas cumplen un rol social, un mercado es interacción entre personas.

Yo estoy en desacuerdo que haya beneficios tributarios para las empresas sociales, porque no. Porque una empresa social es en definitiva una empresa y es excelente que tenga lucro y que sea sostenible. Sí que haya algunos incentivos o financiación para ayudar al principio. Pero beneficios tributarios no, porque sino cuando es un emprendimiento social y cuando no es muy fino. Entonces alguien que se pone un call center en un barrio que no hay trabajo es emprendedor social.

Por ejemplo para Yunus crear trabajo es un criterio de empresa social. Entonces todo el mundo va a decir que es una empresa social, en definitiva es verdad porque todo el mundo tiene un rol social.

Pro también creo que hay mucha gente que ve la plata, y se da cuenta que la población que vive en pobreza es un porcentaje mucho mayor, hay oportunidades de hacer negocios. No me parece mal. Hay negocios que me parecen éticamente reprochables, como por ejemplo los de suscripción a mensajes de texto. Está basado en que las personas se les olvida des subscribirse.

Eso no le aporta un valor a nadie, es meterle la mano en el bolsillo a la gente. Pero es muy distinto de hacer, una marca de zapatillas de calidad pero mucho más barata para venderle a la población pobre que la necesita.

Hay un modelo de empresa que toma parte del valor que crea, y otros roban valor. Los que sí crean valor me parece bien. Sí es un capitalismo un poco más amigable. Para poder masificarse se necesita generar cierta distribución de la riqueza.

Porque decido ser emprendedor social, hay emprendimientos que tienen que tener el apellido social, porque se dejó de entender que todas las empresas y todas las personas juegan un rol en la sociedad entonces durante mucho tiempo ha habido organizaciones a las que les ha interesado la maximización de un número financiero a pesar de la sociedad. Vender más a pesar de la sociedad. Los que lo hacen en pro de la sociedad, debe llevar el apellido. Pero en verdad todas las empresas deben tener un rol social.

Yo por ejemplo no estoy de acuerdo con certificarme B, porque entiendo que lo que hago tiene un impacto social. Y que bastaría con contarlo para que eso se entienda. Tal vez Natura tiene que hacerlo.

También la pregunta al final del día es ¿Qué es una empresa social? ¿Alguna empresa en alguna industria nunca podría ser social? ¿Si resuelvo un problema social de las personas de estrato 6 soy una empresa social? ¿ Si resuelvo cohesión en la clase alta soy una empresa social? Es una empresa a pesar de la gente? O es una empresa con y para la gente.

La empresa social surge porque hay un problema, que me importa. Hay un monto de oportunidades de negocio que generan dinero en las cuales no quiero meterme, porque no me interesa, y me genera un costo oportunidad de mi tiempo. Y no me voy a meter sólo porque genera plata. Yo me quiero dedicar a cosas que me permite generar plata y que me importan. Porque la vida se pasa super rapido y trabajando es donde te pasas la mayor parte del tiempo. Entonces trabajar y jugar tienen que ser iguales.

Un problema en los emprendimientos sociales, es que parten de un problema que ellos quieren solucionar. Y no parten de un problema que ven, entonces no parten de riquezas, por eso les cuesta tanto identificar para quien estan creando valor y para quien capturan una parte de ese valor.

Socialab, ellos ponen foco en empresas que resuelven una problemática de población en pobreza. Eso es super claro, porque a mi el apellido de empresa social no me gusta. No me parece, ahora sí, mi empresa resuelve problemática de población.

Luis Ayala - Co- fundador de Arbusta - Rosario

Introducción

Arbusta brinda servicios tecnológicos de impacto al mundo corporativo. Es la primera empresa social de impact outsourcing de Sudamérica. Su misión es empoderar a mujeres y jóvenes de sectores postergados, formándolos y promoviendo su desarrollo socio-laboral “en y desde” su territorio, a través de la producción de servicios digitales.

www.arbusta.org

A. Para conocer el proyecto:

Cuéntanos brevemente de qué se trata el emprendimiento, cómo surgió y cuántos años de vida tiene.

Arbusta nace en 2013, un poco gracias a Fede Sei quien dirige Njambre en Rosario. Ya que nos unió a Ana Clara y a mí. Que veníamos de mundos distintos, de trabajar en distintos temas pero los dos con la necesidad de trabajar por mejorarle la vida a la gente. Y a partir de ahí comenzamos a trabajar juntos y desarrollamos la idea de Arbusta. Que parte de el modelo de outsourcing que se implementa en África pero

0. ¿Cómo se conformó el equipo?

0.1 ¿Quiénes son los miembros del equipo?

Los miembros en un comienzo fuimos Ana Clara del Valle y yo. Aunque siempre Fede Sei y Paula Cardenau nos ayudaron en todo el proceso. Hoy yo me corrí de la operación de Arbusta y sólo quede como co-fundador tomando decisiones, pero la están operando Fede y Paula.

0.2 ¿Son especialistas en alguna disciplina en particular?

Ana Clara es comunicadora, y yo estudié ingeniería en sistemas y luego ciencias políticas. Una mezcla.

0.3 ¿De dónde son los miembros del equipo?(*Provincia/Capital/Interior*)
De Rosario.

0.4 Tuvieron emprendimientos previos, sociales o no.

Ambos veníamos de trabajar mucho en el campo, Ana Clara trabajó con la tecnología en barrios pobres de Rosario y en Testear. Y yo venía trabajando también mucho en los barrios y había terminado de hacer un trabajo con la comunidad toba.

B. Lugar de la comunicación- Cómo se desarrolla- Fase operativa:

1. Antes que nada, ¿Desarrollan acciones de comunicación en la Empresa?

Sí teníamos acciones relacionadas a la comunicación.

1. ¿Cuáles son los canales que utilizan?

Página web, tenemos FB y TW, y hacíamos notas de prensa.

2. ¿Tienen presupuesto destinado a comunicación?

No

3. ¿

Los ayuda alguien externo,
agencia/estudio?

No

2. ¿Hay alguien que encarge de la comunicación?

Ana Clara manejaba un poco más el tema porque es comunicadora.

1. ¿Cómo plantearon la comunicación, mediante una estrategia previa o la van realizando
paso a paso?

No digamos que no teníamos estrategia de comunicación, si teníamos como una estrategia
comercial. Pero no de comunicación.

D. Dificultades.

5. ¿Consideran que tienen alguna dificultad a la
hora de comunicar el emprendimiento?

5.1 Si las tiene ¿Cuales son las más críticas?

El problema que teníamos era que nunca terminamos de entender si contar que nuestra
empresa estaba ayudando a los pobres o no. Era como que frente a algunos interlocutores
preferíamos no hablar de los pobres y que hable el servicio y la calidad de nuestros productos.
Entrabamos más por el área de proveedores o de compras común que por RSE. Porque en el
fondo queríamos ser un proveedor de calidad como cualquier otro.

Y el discurso varía mucho dependiendo la persona que tenes adelante a la que le tenes que contar la historia.

E. Pertinencia de un Manual

6. ¿Te gusta o te parece interesante algún modelo de comunicación de alguna empresa social?

Me gusta como comunica Xinka, porque lo hacen de una manera simple y clara.

7. ¿Crees que hay alguna ES en el mundo que tenga un buen modelo de comunicación?

7.1 ¿Qué te gusta de su comunicación? Como te digo Xinka, no se ellos hacen zapatillas de basura y me parece buenísimo como lo cuentan.

8. ¿En qué paradigma se inscribe el modo en que comunican? ¿Crees que una ES puede comunicar del mismo modo que una empresa o que su comunicación es más similar al de una ONG?

Debiera parecerse más a una empresa, aunque sin dejar de contar el trabajo social que realiza. El marketing que se usa que sea cuidado, no perder la idea de que sos una empresa. Detectar las susceptibilidades que tenes que cuidar y generar algo que los incluya, no que los excluya.

9. Si existiera un modelo para armar una estrategia de comunicación específico para ES ¿Lo usarías? ¿Te resultaría pertinente? ¿Quién lo llevaría a cabo?

Si es algo práctico sí, y si de ultima la persona quiere profundizar que le pases un material, una bibliografía. Pero que el manual en sí que sea sencillo.

Alejandro Melgar - Encargado de Comunicación en XINCA

Introducción

Xinca es una empresa formada por 3 amigos mendocinos que decidieron dejar de ser espectadores de las problemáticas sociales y ambientales para buscar soluciones.

A fines de 2013 ganaron el reality show transmitido por Telefe "El Emprendedor del Millón", donde competían con los emprendedores más audaces y prometedores de la Argentina. Este concurso les permitió conseguir el dinero para comenzar su empresa.

"En Xinca queremos ser algo más que zapatillas. Queremos hacer negocios de una forma diferente, con compromiso social y ambiental. Sin traicionar nuestros valores y disfrutar mientras hacemos lo que más nos gusta.

Nos gusta hacer deportes en contacto con la naturaleza. Por eso la cuidamos y respetamos. Buscando en nuestros productos el menor impacto sobre el medio ambiente.

Las personas nos importan y creemos que Xinca puede ser espacio de transformación social.

¡Soñamos con un mundo mejor y vamos a hacer nuestro aporte!"

<http://www.xinca.com.ar/>

A. Para conocer el proyecto:

Cuéntanos brevemente de qué se trata el emprendimiento, cómo surgió y cuántos años de vida tiene.

0.1 ¿Quiénes son los miembros del equipo?

Somos 3, al principio todos nos encargabamos de todo. Pero ahora nos empezamos a separar un poco más las tareas. Yo me encargo de la comunicación, imagen y diseño, Nazareno va a estar más con la parte comercial y Ezequiel con la parte más administrativa.

0.2 ¿Son especialistas en alguna disciplina en particular?

Yo estudié en Mendoza diseño gráfico, y después me fui a hacer la especialización a Buenos Aires. Y luego a México y siempre estuve estudiando y trabajando en lo que es diseño. Trabajé en algunas agencias de publicidad, en Buenos Aires y en México. Pero siempre estaba muy movilizado por lo social, ayudaba a una ONG que en Mendoza se llama CONIN. Que trata la desnutrición, yo siempre los ayude desde la comunicación. Les hice el rediseño de marca.

Los tres socios de XINCA somos personas muy movilizadas por lo social y lo ambiental. Y hace tres años me volví a Mendoza y sabía que iba a hacer algo relacionado a esto. Y me invitaron a ser parte de XINCA y me gusta porque empecé a volcar todo lo que había aprendido.

0.4 Tuvieron emprendimientos previos, sociales o no.

Nazareno es licenciado en Marketing y Ezequiel es administrador de empresas. Sí tenían acercamientos a lo social, Eze mucho tiempo habían ayudado a un comedor y Naza estaba más metido en lo ambiental.

B. Lugar de la comunicación- Cómo se desarrolla- Fase operativa:

1. Antes que nada, ¿Desarrollan acciones de comunicación en la empresa?

Sí, en XINCA entendimos que la comunicación es importante para una marca como esta. Pero creo que tuvo la suerte, o la casualidad también de que yo era diseñador porque creo que en muchas empresas sociales no tienen un diseñador, sino que tienen que salir a contratar a alguien y cuando estas empezando capaz no tenes la plata para que se encargue del diseño y la comunicación.

1. ¿Tienen presupuesto destinado a comunicación?

Si

3. Cómo plantearon la comunicación, mediante una *estrategia* previa o la van realizando paso a paso.

Me pasa que me pongo a ver muchas empresas B de afuera. Veo cómo se comunican, qué hacen, y eso me va ayudando. Además hay que entender que nosotros además de ser una empresa social, somos una empresa que estamos en la industria de la moda. Si no hacemos cosas estéticamente lindas.... también tenemos que tener muy en cuenta eso. Quizás estrategia estrategia no tenemos planteada, en esos términos.

Lo que yo veo, y también escuche en alguna conferencia. Fue que las empresas como la nuestra, no necesitamos maquillar nada. No tenemos que inventar historias, sino que necesitamos contar lo que nos pasa en el día a día. Y eso me pareció buenísimo, a mi me pasa que cuando publico cosas del taller, de impulso social que es dónde estamos trabajando en el proceso, la gente también se copa. El otro día fue el cumpleaños de uno de los chicos y lo saludaban por Facebook, personas de un montón de países. Creo que el contar sin inventar nada. Contar lo que te esta pasando en el día a día.

Como que nosotros también pintamos la oficina, como que hacemos de todo entonces también esta bueno eso.

4. ¿Tomaron de base algún modelo para realizarla?

Es verdad que este tipo de empresas es como un híbrido, entre una ONG y una empresa. Entonces yo la comunicación también intento mecharla de esa forma. A nosotros nos pasa que cuando publicamos cosas más relacionadas con el medio ambiente o lo social se copan mucho más y tiene más aceptación que cuando ponemos algo más relacionado a la venta cruda. Intento como estudiar ver cómo se comunican las empresas tradicionales de calzado, y como que todas hacen lo mismo, todas comunican lo mismo, y como que nosotros tratamos de buscar por otro lado y también nos da muchísimo más contenido eso.

D. Dificultades.

5. ¿Consideran que tienen alguna dificultad a la hora de comunicar el emprendimiento?

Sí, esto es muy amplio en el sentido de que desde la comunicación hay muchas puntas. Me gustaría englobarlo en algún concepto. Hoy en día el tema de poder contar de una manera concreta todo el valor que conocemos. En la comunicación en los puntos de venta también eso es un problema.

E. Pertinencia de un Manual

6. ¿Te gusta o te parece interesante algún modelo de comunicación de alguna empresa social?

Me encanta lo que hace Bureo <http://www.bureoskateboards.com/>, ellos hacen skates con redes de pesca. Me gusta cómo muestran el modelo, etc.

Me encanta la estética, como lo comunican, los videos que hacen también están buenísimos. Me he puesto en contacto con ellos, ellos también son empresa B. Han crecido mucho.

Y la verdad que la empresa que es referente para mí en todo sentido es *Patagonia*. Hemos comprado el libro, lo hemos leído, lo fuimos a escuchar a Buenos Aires. Nos parece muy inspirador todo lo que hace, a lo mejor la comunicación no se si es lo máximo. Esta bueno lo que dicen “ No comprenden nuestros productos” pero bueno eso es como que tenés que ser una marca muy fuerte para poder hacer algo así. Ahora son más agresivos desde la comunicación. Antes como que no desarrollaban todos los productos pero como que antes no eran tan agresivos, la comunicación no era así.

La estética de estas marcas me gusta mucho.

¿En que paradigma se inscribe el modo en que comunican? ¿Crees que una ES puede comunicar del mismo modo que una empresa o que su comunicación es más similar al de una ONG?

Nosotros teníamos claro que no podíamos ser una ONG, sino más tirando a una empresa. Para que este tipo de proyectos funcionen bien. Hay que ser lo más profesional posible. Creo que es más por el lado de una empresa, en cuanto a la comunicación y a la estética. En realidad no se, uno a veces piensa en una ONG cómo se comunica y la verdad es que lo ves como algo muy...casero, artesanal. Me parece que debería ser más parecido a una empresa.

7. Si existiera un modelo para armar una estrategia de comunicación específico para empresas sociales ¿Lo usarías? ¿Te resultaría pertinente? ¿Quién lo llevaría a cabo?

Si a full, yo en eso soy como...me gusta aprovechar todas las herramientas que tenés. Además siendo esto tan nuevo, hubiera sido útil para nosotros tener cómo una guía. Y los demás, yo creo que sí, por la poca experiencia que tengo y por el contacto que tengo con otras empresas de este tipo, creo que lo re usarían. A veces a mí me escriben o me consultan y la verdad es que yo... en XINCA hago lo que creo o lo que charlamos entre nosotros, pero no tenemos algo muy estandarizado. Creo que sería muy útil. Además siempre la experiencia de otros sirve, ayuda.

Esta buenísimo, nosotros hace poco, participamos en Sistema B un workshop. No tan desarrollado como el que vos estás planteando, pero tenía algunas cosas y la verdad que nos sirvió un montón. Y de hecho yo la verdad por ahí que tenía más conocimiento, pero para los que no tenían conocimiento fue muy útil.

Me parece buenísimo lo que estás haciendo.

•

Luis Bajana - Fundador - Recicla en Línea - Chile

Introducción:

Recicla en línea es una plataforma que permite recolectar residuos de una manera simple, dando la posibilidad a sus usuarios de crear una campaña y enlazar los elementos que quieras recolectar con tus recolectores.

Las personas o empresas que tengan los elementos que quieres recolectar pueden notificarte a través de la página de cada campaña.

<http://reciclaenlinea.com/>

- Cuéntanos brevemente de qué se trata el emprendimiento, cómo surgió y cuántos años de vida tiene. ¿Cómo se conformó el equipo?

El emprendimiento surgió en la universidad, la idea surgió de la universidad. En la universidad juntábamos computadoras para armar laboratorios de bajo costo, para enseñar a niños a programar. Teníamos una especie de asociación sin fines de lucro entre amigos de la carrera. La idea se quedó luego la gente salió de la universidad y ya se perdió todo. Es muy difícil conseguir gente que tome la posta. Luego tuve una etapa en 2013 que era para desarrollar aplicaciones en hackatones. De repente quería demostrarme a mi mismo que podía hacer algo.

Estaba en una época difusa...Acababa de terminar un startup y empecé a ver qué podía hacer por mi cuenta. Uno de esos hackatones era “verde” o sea que luche por el medioambiente y bueno...miré para atrás y vi que habíamos hecho algo interesante con las computadoras recicladas. Luego asocie reciclaje y medio ambiente y luego comencé a ver las métricas y números con respecto al reciclaje del e-waste de la basura electrónica y el impacto ambiental cruce esas variables y empecé a pensar qué pasa si lo hacemos a gran escala. Ahí la aplicación se trataba de que tu donabas tu computadora y decías “tengo un mouse y estoy en Rivadavia 1204 y lo ponías en un mapa.” Eso era todo.

Luego una ONG, Gobierno o Empresa privada podría mirar ese mapa y decir “yo podría recolectar todas estas computadoras, contribuir a esa causa, hay empresas que tienen programas de responsabilidad social entonces podrían contribuir a esta causa recolectando las computadoras, refaccionandolas y donandolas. Entonces el mapa simplemente te decía en esta zona geográfica puedes armar tantas computadoras. Entonces las puedes armar y donar. Con esto ayudas a disminuir la brecha digital, le das un segundo uso a la tecnología y obviamente

contaminas menos. De esta manera cualquier empresa podía tomar la posta y tenías como un triple impacto por así decirlo. El impacto medio ambiental que también es impacto social, el de la brecha digital que también es impacto social y bueno le dabas un segundo uso a la tecnología. Entonces eso era la aplicación básicamente. Re usé un concepto de la universidad usando nuevas tecnologías.

Luego gracias a eso aplique a una postulación del Desarrollando América Latina (DAL), utilice datos abiertos y comencé a cruzar más variables par saber cuánto contamina realmente ciertos componentes de una computadora. La métrica más impactante era si tu botas una computadora la misma contamina 1 tonelada de agua.

Entonces empecé a ver los consumos de agua en Ecuador y 1a tonelada de agua equivale a lo que consume una familia pobre en el Ecuador. Me puse a pensar que para los gobiernos sería una buena forma de medir el impacto.

Luego surgieron algunas dudas de algunas personas que decían “bueno, ahora China es enorme. Entonces para un gobierno sería tan fácil como decir bueno China dame 1000 computadoras y ya”. Pero resulta que comprar nueva tecnología no soluciona el problema ya que las 10 computadoras que aún sirven las estás tirando a la basura, contaminando y de aquí a 5 años van a ser de nuevo viejas.

Los niños con los que trabajabamos no necesitaban una computadora nueva para aprender. Pensemos que estamos hablando de niños pobres, no estamos hablando de niños de clase media ni de clase media baja, niños pobres es decir que no tienen acceso a la tecnología.

Con el simple hecho de que ellos entiendan el paradigma del escritorio, el mouse, los menús y todo eso para ellos ya es un cambio total de vida. Estos niños no necesitan una supercomputadora entonces no pueden reusar las viejas computadoras y reciclarlas. Ese era el proyecto inicial. Lugo llegué a Santiago por el DAL porque lo gané. Llegué en marzo y estuve en marzo, abril, mayo. Esto me sirvió para hacer recolección en Santiago, donar, etc. Luego traté de buscarle la sustentabilidad al proyecto lo cual era super complicado porque siendo extranjero estando en un país nuevo. No conocía a nadie, sin contactos, etc. era muy difícil hacer un approach al gobierno para hacer los contactos necesarios. Tenía dos caminos, o lo seguía intentando lo cual era complicado porque tenía muy poco tiempo y recursos limitados, o buscar otra manera de sustentar mi actividad social haciendo alguna actividad relacionada que pueda

sacar fondos para financiar mis actividades. De ahí empecé a ver los problemas que yo tenía como recolector, empecé a ver la ruta óptima para recolectar los residuos.

Cuando me puse a investigar algunas personas de fundaciones como Avina, me llevaron con los recicladores para ver cuál es el problema de los recicladores o de las empresas que se dedican a reciclar y bueno ellos básicamente no sabían dónde estaban los residuos, no tenían una planificación para recolectar...Algo tan básico que uno cree que a estas alturas del partido ya está resuelto, resulta ser que no hay nada. Lo máximo que existe en el municipio era una hoja de Excel. Si bien puedes hacer mucho con una hoja de Excel porque es muy poderoso con las fórmulas y demás pero para todo no te da...

Empecé a ver que esto se podía hacer más general y contribuir a la industria del reciclaje en general, luego cuando vi que podía contribuir a la industria en general, de generar rutas óptimas de reciclaje, de asignar recolectores y asignar residuos me di cuenta que podía ser algo más general y hacer una etiqueta blanca[1] de un producto de recolección. Me di cuenta que el tema de la recolección es algo que involucra a todas las personas. Si tu quieres hacer una colecta entre tus amigos y uno de tus amigos va a ir a la casa de los otros amigos a recolectar, bueno cómo lo organizo, cómo organizo estas diez personas para que hagan una colecta de ropa para Navidad. Entonces tienes un problema, bueno tu vas tal día a tal hora, llama a fulanito, dile que te conteste si va a estar tal día...Entonces ahí ya tienes un problema de coordinación. Entonces esa colecta al puedes resolver con este software general de etiqueta blanca entonces resuelve el problema de la recolección, de tomar fechas de reciclaje, de organizar la ruta óptima para esa recolección...En eso se transformó. Y el nombre es Recicla en línea.

- Cuántos años de vida tiene?

Va a cumplir uno ahora en marzo.

- Cómo se conformó el equipo?

Bueno, en realidad recién tengo equipo. Hace menos de un mes. El equipo son un programador y una programadora. Ambos son medio tiempo.

- De dónde son los miembros del equipo?

La chica es del interior de Chile y el chico es de Venezuela. Los conocí en eventos. Soy fanático de ir a hackatones. De Raúl me hice muy amigo en StartApp Weekend, trabajamos juntos todo un fin de semana. Luego a Dani la conocí así mismo, en el RailsGirls. Apoyo todo lo que es chicas en tecnología porque me gusta ayudarlas. Rails Girls he ido a todos, de hecho fui

co.organizador de el último. Ahí la conocí a Dani. siempre es bueno para conocer este tipo de personas que andan en la misma onda.

-Tuvieron emprendimientos previos?

Ellos no. Daniela tiene más espíritu emprendedor que Raúl pero ambos están muy metidos en el tema. Pero Daniela siempre anda creando cosas. Ahora mismo estaba sacando una nueva aplicación de su blog, una cosa de ella, le encantan ese tipo de cosas.

- Desarrollan acciones de comunicación en la empresa?

Todavía no. Lo comencé a hacer tiempo atrás para testear la factibilidad de que una persona use internet como medio para reciclar. En un *early stage* del proyecto, en marzo, abril del año pasado hice campañas en Facebook para que las personas pudieran usar el formulario diciendo “tengo tal cosa, en tal lugar que quiero reciclar”. O sea pauté en Facebook. Yo no sé nada al respecto pero en un Startup que tuve en Ecuador me toco administrar una campaña política entonces me toco medio aprender. Aprendí segmentación y esas cosas. Traté de crear una línea de comunicación, creo que fallé miserablemente. Pero no lo sé porque no lo medí.

Sería interesante tener una persona que sea experta en el tema, que sepa generar un plan, que sepa generar estadísticas para prever resultados

- Qué canales utilizaron en ese momento?

Redes sociales, y relaciones públicas. Porque aproveché el DAL y publiqué un post en el Banco Mundial entonces eso llevaba links a mi site, salí en algunos diarios de Ecuador...

- Tienen presupuesto destinado a la comunicación?

No por ahora no. Pero lo va a tener, ahora estoy pensando el monto. Si lanzas el proyecto sin comunicación no tiene sentido, para qué lo lanzas...

- Los ayuda alguien externo o los ayudará alguien externo?

Al principio me gustaría probar con alguien que esté adentro. Un asesor podría ser, lo que para es que el tema del personal es complicado. Formar un equipo es complejo entonces muchas veces podrías contratar a la persona incorrecta...

- Cuáles son las acciones que llevan o que llevaron adelante en comunicación?

Las pautas en Facebook y lo de las relaciones públicas.

- Si no tienen encargado de la comunicación, ¿Cómo lo resuelven?

Lo que hacíamos era tener una línea de diseño y comunicarlo por redes sociales. También hay como una pequeña lista de e-mail de personas registradas a las que se le envían unos correos de novedades pero eso está muy muy *stand by*. Esos canales son muy importantes, quiero retomar los dos. Ahora estaba trabajando en una aplicación que conecta la aplicación con Mailchimp y te genera listas específicas y luego hago como *testing A/B* para ver qué mensajes funcionan mejor con ciertos grupos. De esa manera tenía pensado empezar a probar los mails y luego hacer lo mismo en redes sociales.

- Cómo plantearon la comunicación, mediante una estrategia previa o la van realizando paso a paso?

Por ahora paso a paso pero quisiera tener una estrategia a largo plazo o no tan largo plazo pero mínimo mediano plazo que que permita llevar todo por la misma línea. Que nos ayude a alcanzar el objetivo planteado. Quisiera que este así planificado.

-¿Creen que su comunicación persigue un objetivo?

Es algo que está pendiente.

- ¿Tienen definidos los públicos objetivos?

Los públicos objetivos ahora sí. Vamos a enfocarnos en municipios en intentar abarcar a todo este tipo de organizaciones que también trabajen con municipios. Dentro de los municipios trabajar con organizaciones que se encargan de apoyar a los recicladores o de apoyar al medioambiente. Vamos a intentar llegar a estas organizaciones para que estas organizaciones tengan la suficiente fortaleza para llegar a organizaciones más grandes. Ese es el público objetivo en este momento. Al principio era el público en general pero nos dimos cuenta que el esfuerzo lo realizamos demasiado nosotros cuando el esfuerzo podría ser compartido, es decir si yo quiero recolectar tal cosa y hay una empresa que ya se encarga de recolectar es . Yo le puedo comunicar a estas empresas y que ellas se encargan de comunicar a sus propios usuarios. Eso reduce muchísimo el público objetivo, lo acota mucho más entonces puedes enfocar los esfuerzos y seguramente te de más réditos.

- ¿Tienen presupuesto?

Si

- ¿Consideran que tienen alguna dificultad a la hora de comunicar el emprendimiento?

Al principio cuando lo estábamos cambiando a esta nueva plataforma sí hubo una nebulosa un poco difusa, compleja. Primero no sabíamos lo que íbamos a hacer. Sabíamos

nuestro enfoque social estaba clarísimo pero el tema de generar dinero y ser sustentables es otra cosa...Entonces sí hubo problemas incluso para saber qué era lo que teníamos. Fueron como 3 semanas, 1 mes fuerte...

La dificultad más crítica es que tengas algo que no puedas vender nunca, que nadie te vaya a pagar un peso por eso, y que todo el trabajo haya sido en vano. Entonces debes hacer algo para tener vías de escape, por ejemplo desarrollas todo esto pero sino funciona tienes que tener la opción A y B de desarrollo. Es decir con el mínimo cambio poder migrar para probar en otra industria. Por eso hablaba de la etiqueta blanca, que estas herramientas estén tan desarrolladas que las puedas llevar a otras industrias que no te cueste tanto en tiempo y en dinero.

- ¿Te gusta o te parece interesante algún modelo de comunicación de alguna empresa social?

No sé si sea la referencia óptima pero me gusta la referencia de otras empresas que no son sociales, pero el *top of mind* siempre es Techo. Los veo en todos lados y siempre los recuerdo, algo tienen que hacer bien.

De hecho la aplicación tuvo un paso intermedio, tuvo un taller y en ese taller estaban los de Techo. Ahí hicimos algo que se llamaba *Techo y Compu*. Ellos iban a armar la casita y nosotros llevábamos la compu reciclada. Eso fue en Ecuador, en un taller de emprendimiento.

- ¿Crees que hay alguna ES en el mundo que tenga un buen modelo de comunicación?

GreenPeace califica? Es más organización...

-¿Qué es lo que te gusta de GreenPeace?

No me gusta pero llega. No se por qué canales me llega pero siempre están ahí. Saben que yo estoy en tema medioambiental entonces está bien *targeteado* y eso hace que su trabajo este funcionando.

- ¿Crees que una ES puede comunicar del mismo modo que una empresa o que su comunicación es más similar al de una ONG?

Yo creo que debería ser como el de una empresa, más bien mixto porque hay empresas que tienen una comunicación que trabajan mucho con el *engagement* con el usuario y ese tema podrías trabajarlos tanto en una empresa como en una startup social como una empresa social.

Las empresas lo tienen muy bien desarrollado, comunican de una manera muy óptima y eso deberían adoptarlo las empresas sociales. El *engagement* no hacía un producto o una marca sino hacia una causa hacía algo más social.

- Si existiera un modelo para armar una estrategia de comunicación específico para ES ¿Lo usarías?

Obvio, por supuesto

- ¿Quién lo llevaría a cabo?

Tiene que estar involucrada la persona de comunicación, la persona de comunicación gráfica: diseño, y como mi equipo es muy limitado creo que yo obviamente.

- ¿En qué temas de la comunicación necesitas asesoramiento?

En el general, en la estrategia. Hay muchos canales de comunicación pero dentro de esos canales necesitas tener algo global, la planificación el objetivo de que quieres comunicar, a quién se lo quieres comunicar, los canales por los que se va a difundir. Entiendo que los canales podría defenderme solo con Dani pero en la estrategia como tal, el público más o menos lo tengo claro pero de ahí a saber cómo comunicarle a ellos está complicado. En el punto de la estrategia esta el problema. El tema de con qué lenguaje lo aboradas muy importante.

- Me gustaría que me cuentes si conoces el término nuevo capitalismo, cómo es que lo entiendes y cual crees que es el rol de la empresa social en este contexto.

Las empresas que se dedican a una causa social van a seguir creciendo porque los problemas sociales a medida que crece la población los problemas sociales van a aumentar, eso no hay duda. Vamos a tener un problema grave con el agua y eso va a traer muchos problemas derivados como por ejemplo, en la alimentación, etc, etc. Empresas que tengan un social, conforme a crece la población crece la desigualdad entonces va a haber problemas de alimentación y educación bien graves. Entonces, las empresas sociales van a tener, sino lo tienen, un auge super grande que si me preguntan el rol de estas empresas en este contexto, creo que es un rol esencial que deben asumir muchas otras empresas. De hecho hay muchas empresas que tienen programas de responsabilidad social empresarial por eso.

Por otro lado, desde el lado de la oportunidad cada problema social representa una oportunidad. Si hay una necesidad hay una solución o debe haberla.

- Por otro lado, algunas críticas hacia la innovación social y el emprendedurismo social plantean que es una nueva moda del mercado, que es hacer negocios con los problemas sociales, etc. ¿Cómo responden ustedes frente a estas críticas?

Para mi es simple, si ayudas a resolver el problema social está bien, eso es todo. Las empresas, por ejemplo Chevron en Ecuador, son empresas que pasaron 20 años explotando

petroleo generon toneladas de dinero y no dejaron nada. No sólo no dejaron nada sino que destruyeron todo. Entonces con tal de que alguien haga algo ya es importante, si tu empresa enfrenta un problema social y encima ganas plata con eso porqué no. Lo importante es resolver el problema.

[1] Etiqueta blanca: Algo que no esté encasillado en reciclaje, algo que puede servir a otras industrias.

Ximena Arrieta - Miembro del equipo de Proyectos - Empresa Social Open Intelligence - México

Introducción

OPI es una empresa social que cree que la política pública basada en datos es más eficiente y menos arbitraria. Si los datos son abiertos, públicos y provienen de la comunidad se alinean los intereses del gobierno con los ciudadanos.

<http://www.opi.la/>

A. Para conocer el proyecto:

Cuéntanos brevemente de qué se trata el emprendimiento, cómo surgió y cuántos años de vida tiene.

0.4 Tuvieron emprendimientos previos, sociales o no.

OPI ahora es una empresa social, nació como una Asociación Civil (AC). OPI es una empresa social mexicana, OPI significa Open Intelligence y básicamente lo que hace es desarrollar tecnología para política pública, para que los gobiernos y tomadores de decisión cuenten con herramientas como computadoras donde puedan acceder a la data, puedan subir encuestas, puedan ver lo que está pasando en redes sociales en diferentes temas y a través de sistemas de minerías de datos y análisis masivo puedan tomar decisiones en menor tiempo y más focalizadas. Es un proceso de exploración continua. Hay muy pocas empresas y organizaciones que se dediquen a esto de *big data*. *Big Data* se utiliza mucho en publicidad, por ejemplo para saber que quieren los consumidores. Pero en política pública se usa para saber qué quieren los ciudadanos, entonces es complejo pero super interesante.

La historia de OPI nació hace tres años, como una Asociación Civil, una ONG. La idea era un proyecto de *crowdsourcing* para política pública pero las únicas herramientas que usamos son Facebook (FB) y Twitter (TW). Se llamaba *Yo propongo*, el antecedente de OPI. Lo que hacíamos era lanzar preguntas al aire por FB y TW como “Qué propones para mejorar México”.

Luego la Asociación Civil inició un proyecto para recopilar la opinión de los ciudadanos en FB, básicamente jóvenes, y TW en diferentes temas. Entonces lanzábamos una pregunta dependiendo el tema, por ejemplo medio ambiente y otros temas relacionados a la coyuntura. Entonces, recibíamos miles de mensajes ya que era una comunidad grande y como empezamos ONG lo que hacíamos era salir mucho a la calle, ir a universidades para dar a conocer el proyecto así en salones. No nos costaba nada. Era como “Hola, vengo de *Yo propongo* una

plataforma para que ustedes pongan sus opiniones en tales temas...” Entonces, la gente empezó a participar con el *hashtag* #Yopropongo. Entonces, nosotros éramos 6 y empaquetábamos todas las respuestas. En algunos temas eran cientos y en otros eran miles. Lo que hacíamos era *taggear* las respuestas para sacar unas estadísticas generales y después cabildeábamos. La realidad es que nunca pasó nada, o sea que un tomador de decisión agarrara o recopilara esa información e hiciera una acción concreta. En general era como “Ah, pero que lindo ejercicio” y hasta ahí llegaba la incidencia de *Yo propongo*. Entonces, dijimos qué hacemos, seguimos en esta línea de recopilar todo a través de FB y TW o *offline* a veces a través de ir a universidades medio sin rumbo o nos dedicamos a lo que nos gusta que es el desarrollo de tecnología. O sea desarrollar tecnología que nos permitiera llegar a mucha más gente. Es ahí cuando desarrollamos una App para recopilar dato en campo y puedes hacer entrevistas y encuestas. En ese inter de recopilar información nos dimos cuenta que lo que necesitábamos era dinero. Necesitábamos dinero y recursos humanos técnicos, que es muy caro. Tener desarrolladores es muy caro, había uno que otro que lo hacía pro bono pero no siempre iba y no podía dedicar fulltime a eso. Las convocatorias era todo lo mismo, había muchas ONG que se presentaban.

Ahora hay mucha oferta de convocatoria para tecnología pero hace dos o tres años no había mucho por lo menos en México que la cosa estaba como muy incipiente. Entonces surgió la necesidad de transformar la Asociación Civil en una empresa social. Una empresa desde adentro y hacia afuera. Como la necesidad de hacer más eficientes las áreas, de contratar personal especializado y hacia afuera recibir otras opciones de dinero como inversiones. Cuando eres una AC eres susceptible de depender hasta de cuestiones políticas, financieramente depender...El tema es que los organismos que donan están muy politizados, como que esperan recibir algo a cambio. Los partidos políticos, por ejemplo, apoyan a ciertas ONG y a otras las dejan de lado, o a otras que son muy incisivas de derechos humanos, libertad de expresión son las que más dependen de los organismos internacionales. Nosotros intentábamos fondos de gobierno, de coinversión y los que nos decían era “pues sí nos gusta el proyecto pero tienes que redirigirlo a otro lado”. Entonces como empresa social determinamos que la parte más importante era la autonomía o sea no dependíamos de nadie más que de nosotros y de donde quisiéramos llevar la empresa o no. Parte del discurso de comunicación fue ese, y fue la parte más complicada cómo hacerle entender a la gente que antes éramos una AC y ahora somos una empresa social sin que piensen “ah, sólo les interesa el dinero” cuando nuestro discurso siempre

fue queremos ser más profesionales y tener al talento más importante de México aquí. Pero no va a estar en una AC poco profesional. Si no tenemos oficina o estamos en una oficina 2 x 2, con dos computadoras, pocos recursos, salario mínimo...Porque lamentablemente la situación de las ONG en México es así la mayoría. Entonces cómo vamos a poder acceder a ese tipo de recurso técnico y humano si no les podemos ofrecer algo a cambio y se transformó y ahora OPI tiene el data site list más importante del país y no estoy exagerando.

- ¿Cómo está conformado el equipo hoy?

Pues es una dirección general, un jefe de finanzas, un jefe de operaciones y un jefe tecnológico. Comunicación está junto a relaciones institucionales, hay un director de ventas y un director de comunicaciones. En el lado de la tecnología estan todos los desarrolladores de diferentes lenguajes, esa es la capa más fuerte la de los desarrolladores. El de comunicación, son cuatro, dos trabajo de comunicación con empresas, clientes, etc. y una chica que es la *Community Manager*, todo lo que tenía que ver con FB, redes sociales y todo eso. Por otra parte, una área de *Community Mengagement* que no era en internet. Era comunicación en territorio pero que tiene que ver mucho con el trabajo que hace la empresa. Recopilabamos información en campo, teníamos que generar estrategias de comunicación, un poco como lo de *Caminos de la Villa* sabes...Así de preguntarnos y tenemos que entrar en este barrio y si llegamos así nomás nos van a sacar enseguida. Entonces había que generar una estrategia de comunicación antes de llegar y que nos rechazaran. Entonces llegábamos a través de aliados o a veces con el mismo aliado hacíamos una asamblea o un evento de difusión o para hacer las encuestas nunca las hacíamos nosotros o una empresa. Las hacía la misma gente del barrio, íbamos a una escuela con las tablet y les decíamos “miren desarrollamos esta aplicación y queremos que ustedes entrevisten a sus propios compañeros sobre lo que está pasando acá. Entonces parte de la comunicación era llevar la tablet, ya que a todos nos gustan las tablet y era hacer ahí como “Bueno esto es un experimento” entonces la gente se entusiasma y decía “ay, yo lo entrevisto!” Y así entre ellos se entrevistaban y nosotros estimulamos diciendo “buena va a recibir un regalo quien haga más” Al final le dábamos como obsequios para festejar con los niños.

- ¿Son especialistas en alguna disciplina en particular?

Sí, en tecnología.

- ¿De dónde son los miembros del equipo?

Son como unas veinte personas de las cuales una cuarta parte no es de México. Hay tres argentinos, dos colombianos y un gringo. Sí teníamos mucha rotación de practicantes de universidades que eran franceses, de todos lados. De los mexicanos la mitad era del DF y los demás de otros distritos.

- ¿Los que lideran OPI antes tuvieron otros emprendimientos?

Sí, de hecho ahora los que son socios, el director se llama Alejandro y otros que iniciaron con él se fueron desligando pero siguen en contacto con OPI y todos los demás tienen otras emprendimientos como ser una productora de eventos, un restaurant de pizzas, en verdad ellos son el ejemplo de emprender.

B. Lugar de la comunicación- Cómo se desarrolla- Fase operativa:

1. Antes que nada, ¿Desarrollan acciones de comunicación en la Empresa?

La página era lo más usado y también, porque nos buscaban mucho, la prensa tradicional. Nos buscaban ya que en algún momento metimos varias convocatorias para toda esta cuestión de empresas sociales y en 2013 pegó una muy importante que se llamó *Premio al innovador social menor a 35 años de México* y lo ganó Alejandro. El premio lo da MIT de Estados Unidos. Eso catapultó a la organización porque la gente se preguntaba “y estos chicos quiénes son, están muy jóvenes” Eso es externo.

En la comunicación interna había mucha deliberación, mucha reunión entre equipo. Porque la particularidad que yo aprendí de una empresa social es que puede cambiar de una día para el otro, todo. Puede cambiar el organigrama que es lo más leve hasta cambiar el foco y el sentido de tu trabajo. O sea alguna vez nosotros nos dirigimos a quienes llevan adelante la política pública, después fue acercarnos a ellos para entender ese proceso porque nosotros no entendíamos cómo se hacía política pública. Entonces hasta que no fuimos realmente con quienes toman la decisión y nos adaptamos a lo que necesitaban saber de la comuna, no fue hasta entonces que se desarrolló el modelo de negocios. Es como ir acá al Intendente y que te diga quiero hacer una política para jóvenes pero no sé que quieren los jóvenes entonces eso con herramientas tecnológicas se puede saber muy rápido. Porque se puede saber también con encuestas de papel y lápiz pero hacerlas, procesarlas y analizarlas es muy lento y muy caro.

2. ¿Cuáles son los canales que utilizan?

2. ¿Tienen presupuesto destinado a comunicación?

No.

3. ¿Los ayuda alguien externo, agencia/estudio?

En un principio se terciarizo y luego no.

- ¿Cuándo crees que se dió ese cambio?

En el momento en que se decidió pasar de AC a empresa se consultó con gente experta para que en el rediseño de la identidad no se perdiera “Yo Propongo”.

2. ¿Cuales son las acciones de comunicación que llevan adelante?

- Redes sociales
- Recopilación de datos
- Eventos y conferencias

3. ¿Hay alguien que encargue de la comunicación?

No, que se encargue específicamente de eso.

1. Si no tienen encargado de comunicación: ¿Cómo lo resuelven?

Es el director que planifica la comunicación. Toda la comunicación está concentrada en el director. Si tu ahora pones OPI o Yo Propongo te sale el director entonces está concentrado en una figura y como ya no hay equipo de comunicación que pueda distender eso se sigue concentrando y la responsabilidad es de él.

4. Cómo plantearon la comunicación, mediante una estrategia previa o la van realizando paso a paso.

Se hizo una estrategia previa, luego se la tiro a la basura y se hizo paso a paso.

1. Si hay estrategia, ¿Tienen objetivos de comunicación definidos?

Sí porque se desarrolló por perfiles. Como quién es el público a quien OPI se dirige entonces hicimos todo un desarrollo de perfil de por ejemplo “tomador de decisión”, el “académico”, el “ciudadano”, el “joven”. O sea un perfil de todos los que iban a, eventualmente, usar la herramienta o algún servicio de OPI y es a cada uno de esos perfiles que enfocamos la estrategia.

2. ¿Definieron previamente el corazón del proyecto a transmitir?

El *cuore* es revolucionar la relación y la interacción entre el gobierno y los ciudadanos.

3. Si la respuesta fuera positiva: ¿Como fué esa definición estratégica?

Surge a partir de un diagnóstico en el que, no sólo en México, sino a nivel mundial se rompió la relación de los gobiernos y los ciudadanos. Entonces gracias a la proliferación de

herramientas en internet como FB y TW se empezó a reflejar la indignación de las personas y lo descontentos que estaban con su gobierno y ¿porque están descontentos? Porque toman las decisiones equivocadas, porque no toman a la gente en cuenta, no hay canales de comunicación que sean claros entonces la gente no se siente involucrada de la comunidad y mucho menos del Gobierno. Así cada quien actúa por su lado, bajo ese diagnóstico se planteó desarrollar herramientas y estrategias para promocionar o para promover la participación ciudadana en los asuntos públicos y al revés. Como el Gobierno debe abrirse y dejar de ser esta caja hermética donde solo toman las decisiones de manera vertical y pasar a dar más participación a los ciudadanos.

4. Se realizó de manera colaborativa o hubo un encargado de definirlo?

Siempre fue colaborativo, tanto con el equipo como validando con la gente que finalmente lo iba a usar.

5. ¿Podrías definir los valores que ustedes quieren transmitir en su comunicación?

Esta cuestión colaborativa, otro es la horizontalidad, que si el corazón es hacer las cosas más horizontales hacia afuera también lo tienes que hacer hacia adentro y la innovación.

6. ¿Tomaron de base algún modelo para realizarla?

No la verdad que no. Bueno aunque pienso que sí tuvimos en cuenta todos estos métodos de trabajo como metodologías ágiles, Lean StartUp.

D. Dificultades.

- ¿Consideran que tienen alguna dificultad a la hora de comunicar el emprendimiento? ¿Cuales son las más críticas?

Sí la principal es que todavía no hay mucha gente que entienda esta dualidad entre soy una empresa y tengo lucro y a la vez hago un bien social. Ese es el mayor reto a comunicar y todavía no creo que haya muchos que lo hayan logrado.

E. Pertinencia de un Manual

- ¿Te gusta o te parece interesante algún modelo de comunicación de alguna empresa social?

Hay uno muy lindo que se llama Enova. Es una empresa social de educación. Ellos desarrollan como salas móviles para acortar la brecha digital. Tienen muchos videos que para mi demuestran que manejan muy bien la comunicación.

- ¿Crees que hay alguna ES en el mundo que tenga un buen modelo de comunicación? 7.1 ¿Qué te gusta de su comunicación?

La de Yunus. Estuvo en México la semana pasada y siempre está super enfocado en las oportunidades que se pueden dar. El no habla de él ni de los microcréditos sino de las señoras y cómo el microcrédito les cambió la vida. Es como *Story Telling*. La Fundación es muy buena en eso.

- ¿En qué paradigma se inscribe el modo en que comunican? ¿Crees que una ES puede comunicar del mismo modo que una empresa o que su comunicación es más similar al de una ONG?

Creo que está más relacionada a la de una ONG. Porque la comunicación en las empresas sociales rescata mucho al beneficiario. Una empresa es más el producto lo que promociona.

- Si existiera un modelo para armar una estrategia de comunicación específico para ES ¿Lo usarías? ¿Te resultaría pertinente? ¿Quién lo llevaría a cabo?

Pertinente, obvio. Si lo usaría, por supuesto. Tener como un manual o unos tips que te ayuden a sintetizar todo eso que tienes para que los demás lo puedan comprender sería magnífico. O sea para que no sea “una empresa social es...” y ya te fuiste media hora y te perdieron el hilo.

- ¿En qué temas de la comunicación necesitas asesoramiento?

En comunicación en general, desde cómo comunico lo que estoy haciendo hacia afuera hasta cómo se integran los equipos. Comunicación interna y externa de lo más básico. Ayudarlos a elegir los canales también. Porque muchas veces quieren estar en todos los canales y no primero deberían hacer un diagnóstico de la comunicación. Creo que no hay nadie que se encargue de esto para empresas sociales, no hay nadie que estudie mucho sus procesos para luego asesorarlos en comunicación no existe. Siempre lo hacen las agencias de publicidad y entonces no es lo mismo...

Javier Lioy Miembro de la comisión directiva de Red Activos, Argentina.

Introducción:

RedACTIVOS, empresa social creada en 2006 como iniciativa de La Usina Asociación Civil, surge con el fin de abordar dos objetivos esenciales: por un lado, generar sustentabilidad económica, creando rentabilidad que pudiera ser reinvertida en un 60% dentro la empresa social y en un 40% en programas de La Usina. Por otro lado, crear puestos de trabajo para las personas con discapacidad y mejorar de este modo su calidad de vida. La misión de redACTIVOS es fomentar la autonomía social y económica de los trabajadores con discapacidad, generando al mismo tiempo auto-sostenibilidad para los programas de La Usina.

<http://www.redactivos.org.ar/>

A. Para conocer el proyecto:

Cuéntanos brevemente de qué se trata el emprendimiento, cómo surgió y cuántos años de vida tiene.

En una empresa social hay muchas variables, infinitas todavía no se termina de saber bien qué es una empresa social. O sea qué es lo que diferencia a una empresa de una empresa social. Nosotros creemos que todas las empresas tienen impacto social. Lo que tenemos que hacer es que ese impacto sea positivo. Impacto social tienen todas, generar empleo es tener impacto social. Hoy según el encuadre que vos le des puede ser social, ambiental, etc. Dependiendo el eje, sí las formas de comunicación son distintas. Si nace de una causa como es nuestro caso, RedActivos cómo nace. Cómo fuente de financiamiento para la Usina y para hacer tangible la misión de la Usina, generar empleo para personas con discapacidad. Obviamente ahí la forma de comunicar es distinta. Hoy estamos revisando si no necesitamos hacer comunicación más tradicional, porque hoy nuestra manera de comunicar RedActivos es a través de la causa, que es de la Usina.

- Cuéntanos brevemente de qué se trata el emprendimiento, cómo surgió y cuántos años de vida tiene.

RedActivos es una empresa social que trabaja generando una Red de comercialización donde se generan servicios y productos para talleres protegidos. Básicamente lo que se hace es se emprenden talleres productivos donde trabajan personas con discapacidad, se los capacita, se

evalúa que oportunidades laborales hay, ya sea servicios porque muchas veces es disponibilidad de mano de obra, producto porque se puede generar producto dentro de los talleres y se los puede mejorar para que tengan una impronta comercial más ganadora y lo que hace RedActivos es una parte de capacitación, desarrollo y asistencia técnica por un lado con los talleres y por el otro salir a buscar las marcas para vender esos productos. Entonces es como que todo se va retroalimentando.

- ¿Cómo se relaciona con Amagi?

Amagi es otro proyecto de empresa social, está en un proceso de StartUp. Nace de lo mismo, nuestro análisis en su momento era generar visibilidad y autonomía para personas con discapacidad de motricidad. Uno de los ejes como generación de identidad humana es cómo se visten. Nosotros identificamos que había una necesidad real de personas para acceder a una ropa adaptada funcionalmente a posibles problemas de motricidad, o posibles soluciones técnicas. Si es de clase social alta la puede mandar a hacer un modista pero sino se tiene que arreglar con lo que hay y hay muy poco hecho. Lo que hay hecho se ve más como un uniforme que como moda entonces nosotros dijimos bueno vamos a hacer esto pero desde el concepto de la moda. Entonces generamos ropa con diseño, que ya está hecha la colección. Todo con un montón de sistemas de avio, de accesibilidad, las personas en algunos casos se la pueden poner solos, para distintos grados de problemas motrices...Esa es un poco la idea de Amagi.

- Cuántos años tiene RedActivos?

Sino me falla la memoria 7 años

0. ¿Como se conformó el equipo?

Fue gradualmente, pero en principio nace de una idea del equipo de desarrollo de la Usina y de Bea Pellizari que es una máquina de generar ideas.

La verdad es que yo te diría que en el tema de empresas sociales no hay muchas que funcionen como RedActivos con el nivel de escala de producción, de nivel de incidencia, en horas de trabajo. Hay un tema interno ya de emprendedor versus empresario, esta mirada tuya de que es un híbrido. Yo no creo que sea un híbrido, es una empresa que tiene en su *core Bussines* tener impacto social, ambiental, tecnológico, no lo sé. Nosotros nacimos pensando así. Cuando se generó RedActivos, Bea convocó a una serie de empresarios, amigos, etc. Y desde el principio se dijo esto tiene que ser una empresa, no estamos acá para ser una ONG donde podemos darnos

el lujo de tener un mal funcionamiento (entre comillas) o podemos tener falta de profesionalismo porque hay mucho voluntarismo. Tiene que manejarse con la lógica de empresa porque sino te quedas en el emprendedorismo, que arranco todo a pulmón, etc. Después de 7 años pasaste tu etapa de StartUp, pasaste tu etapa de punto de equilibrio y tenes que funcionar como una empresa porque sino desapareces. Ese es uno de los problemas que hay, que muchos se quedan en el emprendedurismo, en el iniciador y no trasciende.

Las empresas B no son empresas sociales necesariamente para mi forma de ver. Hay que ser cuidadosos porque se puede convertir en una especie de sello de legitimidad de impacto que no es real. Vos podes ser una Empresa B y no encuadrar en empresa social porque hay ver que impacto tenes. Es tan difuso todo que se puede sacar ventaja de eso si uno quiere. Si no hay una causa movilizadora detrás. Nuestra empresa nace por una causa, no porque no sabíamos qué hacer con el cartón... Yo creo que esa es la diferenciación pero que tiene que ser una empresa, tiene que ser una empresa.

0.1 ¿Quiénes son los miembros del equipo?

Justo este año, por el proceso de RedActivos entendimos que teníamos que dar un salto de calidad en el equipo, arriesgar más allá del capital de trabajo. Nosotros decimos arriesgar en el equipo y ahora hay que sostenerlo.

Sergio es el líder de RedActivos que es quien lleva la parte administrativa y comercial y va liderando todos los equipos. Está Sonia que es una chica que hace seguimiento de los equipos en producción. Está Marcela Ruiz que es diseñadora industrial y está haciendo todo lo que es asistencia técnica. Es una de las incorporaciones, es la que se encarga de asistencia técnica. Es quien se encarga de relevar las necesidades, oportunidades y capacitaciones que hay que hacer dentro de los talleres, diseño de producto, diseño de proceso, optimización y tenemos dos terapistas ocupacionales uno part-time y otro full-time que van por los talleres laburando en conjunto con asesoramiento técnico. Una persona que se llama Hernán que hace el tema de logística, porque hay mucho movimiento así que básicamente ese es el Staff. Tenemos servicios compartidos con La Usina, una parte de administración, otra de Recursos Humanos y una de comunicación que ellos prestan servicio a todos los ejes de La Usina entre ellos RedActivos.

- La persona de comunicación es Part-time?

Es part time por temas económicos, pero podría ser full time.

0.2 ¿Son especialistas en alguna disciplina en particular?

Es multidisciplinario, algunos son administradores de empresas, diseñadores industriales, otros terapeutas ocupacionales, etc. Intentamos profesionalizar al equipo.

0.3 ¿De dónde son los miembros del equipo?

2 o 3 de capital, 1 de zona sur, Marcela es colombiana la diseñadora industrial, es diverso.

0.4 Tuvieron emprendimientos previos, sociales o no.

Dentro del equipo fundador, como te decía cuando se crea se convocó a empresarios que tenían sus propias empresas. Bea no sé... Lo que sí tuvimos antes de RedActivos eran programas dentro de la Usina que fueron los que nos dieron la pauta de “bueno, vamos a dar un salto con esto”. Ahora por ejemplo tenemos dos programas que están germinando que seguramente dentro unos años van a ser una empresa social. Somos medio adictos a crear empresas...

B. Lugar de la comunicación- Cómo se desarrolla- Fase operativa:

1. Antes que nada, ¿Desarrollan acciones de comunicación en la Empresa?

Durante todo este tiempo no. No se ha hecho nunca, pero este año se ha incluido como eje de trabajo. Las acciones de concientización que hacemos desde La Usina generan impacto y visibilidad en Red Activos. Nunca lo vimos como plan de comunicación y creo que fue un error porque Red Activos necesita un plan ya que hoy por hoy es una empresa, vuelvo a lo mismo.

1. ¿Cuáles son los canales que utilizan?

Con La Usina usamos 580 canales porque hacemos desde eventos hasta charlas. Así es cómo nos movemos nosotros para generar visibilidad de la causa. Ese es un poco el eje de la Usina.

2. ¿Tienen presupuesto destinado a comunicación?

Tiene un presupuesto bajísimo dedicado a la comunicación que más que nada es cubrir algunos elementos físicos como hacer algún folleto, presencia en algún evento y la carga de horas de la persona de publicación.

1.3 ¿Los ayuda alguien externo, agencia/estudio?

Dentro de la comisión directiva tenemos personas de la comunicación, yo también tengo bastante vínculo con la comunicación y medio que todos colaboramos pero no tenemos un externo con esa figura. Agencia tampoco, podríamos tenerlo pero no lo tenemos. Amagí por ejemplo nació con ese plan ya metido, siendo moda nos dábamos cuenta que comunicación tenía

que ser clave y hemos trabajado con Mariano Leguizamón quien donaba su comunicación. Cuando estaba en etapa de StartUp la donaba. El encargado de comunicación cómo se maneja en relación

Si tienen encargado: El encargado de comunicación cómo se maneja, ¿Realiza sus acciones de manera independiente o consulta con el equipo?

No, consulta. En base a las necesidades que tenemos va comunicando. Después está lo que hace La Usina que tiene su camino independiente y genera pero...

2. Cómo plantearon la comunicación, mediante una estrategia previa o la van realizando paso a paso.

Este es el primer año que se va a armar un plan de comunicación. Porque a mí me gusta trabajar así, con un plan de comunicación de un año con los hitos principales y las cosas que vamos a hacer entonces hasta el año pasado no se hacía y ahora con el cambio de equipo que hicimos y el crecimiento, entendimos que había que hacerlo.

- ¿Tienen objetivos de comunicación definidos?

Lo estamos armando.

- ¿Definieron previamente el corazón del proyecto a transmitir?

Eso se definió antes de que pusieramos la primera línea de RedActivos, el objetivo era generar trabajo real e impacto real para las personas con discapacidad. Ese es nuestro corazón.

1. Se realizó de manera colaborativa o hubo un encargado de definirlo?

Lo definimos en equipo.

2. ¿Podrías definir los valores que ustedes quieren transmitir en su comunicación?

Como *insight* son estos inclusión laboral, visibilidad, igualdad de oportunidades. Son valores que nosotros tenemos siempre del lado de las personas con discapacidad donde se pueda entender que una persona con discapacidad puede hacer un producto tan bien logrado como cualquiera. Queremos que nos miren como empresa, queremos que nos evalúen como un competidor, porque competimos con empresas. Pero que se sepa este valor agregado que tenemos. Estamos generando trabajo para personas con discapacidad.

- Cuando ustedes tienen que contar el proyecto o presentarse ante una empresa cuentan ambas partes?

En qué cosas hacen más hincapié.

Si, es la combinación. Se va desde el lado del impacto social que nosotros generamos, con los indicadores que para nosotros son la cantidad de horas en los talleres. Cómo nosotros medimos los resultados? Nosotros no medimos solo lo monetario. En general para la empresa el principal eje es la facturación. Nosotros medimos facturación pero a su vez horas de trabajos en los talleres. Ese es uno de los indicadores. Nosotros sabemos que tenemos 600 trabajadores en la Red que hay que generar horas de trabajo para los trabajadores todos los días. En algunos talleres tenemos más en otros menos.

Por darte un ejemplo, con una empresa grande grande con la que nos reunimos nosotros le decíamos “ustedes con la empresa que son tienen que ser la empresa más importante” y ellos nos decían “Pero nosotros ya somos la más importante por el nivel de facturación” a lo que nosotros respondíamos “Son los que más facturan pero menos horas de incidencia da”. Porque el tema es que la RedActivos te entusiasma pero después te exige que le des trabajo. Se convierte en una exigencia.

- ¿Todos están acá en Capital?

Sí casi todos están en Buenos Aires serán 15 talleres que están funcionan en mayor o menor medida. También hay uno en Mendoza, otro en la provincia de Buenos Aires.

3. ¿Tomaron de base algún modelo para realizarla?

La verdad que no tenemos un modelo. Básicamente sale de un plan de negocios que armamos las necesidades comunicacionales del plan de negocios y armar un cronograma de trabajo.

5. ¿Consideran que tienen alguna dificultad a la hora de comunicar el emprendimiento?

La verdad la única dificultad es económica, los costos de comunicación. La verdad es que creo que ahí puede estar la dificultad porque hoy por hoy cualquier acción que quieras hacer para generar visibilidad tiene costo. Tan gratuito no es internet, estamos hablando de generar visibilidad en serio como empresa. No sé si con herramientas gratuitas puedes llegar a tanta gente. Estoy pensando que por La Usina puedes acceder a un montón de herramientas que te generan tráfico. Con la Usina tenemos Google Adwords pero es para la Usina. Red Activos tiene otra personería jurídica, es una empresa, y nosotros tenemos que ser éticos también. Más allá de que va a generar un impacto, un rebote lo que nosotros canalizamos de Google es para La Usina. Lo demás es una empresa que tiene que salir y conseguir... Es la barrera que tienen todos

6. ¿Te gusta o te parece interesante algún modelo de comunicación de alguna empresa social?

De alguna empresa social que a mi me guste? Yo miro mucha comunicación, me gusta no sé...no veo una tan exitosa que diga “Mirá, estos pibes que bien que se mueven”. Por ejemplo, SocialLab me gusta como se mueven. Tienen una pata en la innovación tecnológica lo que ya les abre todo el canal digital, Toms que no sé si se encuadra en empresa social. Con el modelo “One for One”, me encanta la comunicación que hacen. Ya son un monstruo. No sé hay muchas que me gustan pero ya son grandes en serio. Ya son multinacionales de empresas sociales. Tom no sé si encuadra en empresa social es más sé que tuvo algunos problemas últimamente porque no estaría entregando el “One for One”.

7.1 ¿Qué te gusta de su comunicación?

Me parece que está muy bien logrado el espíritu de “One for One” y como te engancha sin darte cuenta al mundo social. El caso de Toms es un modelo muy friendly “compro uno, donó uno”. Esto es algo que nosotros no compartimos ideológicamente. Asistencialismo no es nuestra rama preferimos generar incidencia real, no darte el pescado darte la caña de pescar. Toms es más de otro palo. Pero lograron con una creatividad original generar impacto social. De una manera muy amigable, muy exitosa. Se meten en un mundo de sensaciones fantástico. Techo que es una ONG también lo hace. Hay muchos que son muy buenos comunicando. También tiene que ver que a veces la temática ayuda. Hay ejes de comunicación que son más fáciles de comunicar que otros. Bueno yo creo que hasta estaba Ogilvy metido.

7. ¿En qué paradigma se inscribe el modo en que comunican? ¿Crees que una ES puede comunicar del mismo modo que una empresa o que su comunicación es más similar al de una ONG?

Para mi es como una empresa pero tenes que darle una cuota de innovación, la oportunidad está en mostrarte distinto con innovación desde el lado que haces algo de impacto social. Para mi no es el modelo de comunicación de una ONG es de una empresa.

8. Si existiera un modelo para armar una estrategia de comunicación específico para ES ¿Lo usarías?

Si lo exploraríamos. Ahora después de 7 años ya hay camino recorrido. Apenas empezamos si hubiera habido un Kit de Comunicación lo hubiéramos agarrado.

- Qué características tendría que tener este Kit?

Para mi uno de las cosas que tendría que tener incluída es la de generar una política de programación de la comunicación. Que empiece generandote este trabajo mental de saber que la programación de la comunicación es vital. Que sea lo primero que diga “usted tiene que planificar su comunicación. Los pasos para planificar son estos”. Después tendría que una acción de comunicación puede ser tu plan de comunicación. Abrir un poco la cabeza mostrando casos, la verdad es que si tu presupuesto son 10 pesos, podes hacer algo bueno por 10 pesos y no hagas 20 por 50 centavos porque no va a funcionar.

Muchas veces el que se mete en un emprendimiento sabe de su emprendimiento nada más, entonces necesitan alguien que los ayude a pensar “Mira flaco la verdad si conseguis una agencia de comunicación que tus ideas te las pueda hacer tangible vas a ganar. No creas que por que tu sobrina sabe usar el Paint lo vas a poder resolver. Porque lo más probable es que no va a quedar bien. Una empresa tiene que hacer las cosas bien. Una ONG puede hacer un folleto en Paint, pero acá flaco no, en las empresas es el profesionalismo lo que prima. Para mi el concepto primario que tiene que tener es “La comunicación es un trabajo profesional” Si usted va al médico y no le hace caso se muere, si usted va a la agencia y no le hace caso no vende.

9. ¿En qué temas de la comunicación necesitas asesoramiento?

En todos y en ninguno. Tenemos asesores pero siempre hay que explorar canales nuevos. Para este año lo que pensamos es el video, explorar mucho más lo digital, estrategias de marketing directo, estrategias para generar reuniones. Una pieza que le llegue al tipo y que diga “ah mira que bien, a ver vamos a llamar a estos pibes.”

Contexto.

- Me gustaría que me cuentes si conoces el término nuevo capitalismo, cómo es que lo entiendes y cual crees que es el rol de la empresa social en este contexto.
- Por otro lado, algunas críticas hacia la innovación social y el emprendedurismo social plantean que es una nueva moda del mercado, que es hacer negocios con los problemas sociales, etc. ¿Cómo responden ustedes frente a estas críticas?

Marcos Mafia - Fundador de Mafia Bags (Argentina y Estados Unidos)

Introducción

Mafia es una empresa social, que realizan bolsos, mochilas y otros accesorios con velas de kite surf que ya no sirven, reutilizándolas.

Nació en argentina pero se ha mudado el último año a San Francisco para llegar al mercado estadounidense y crecer.

<http://mfiabags.com/>

B. Para conocer el proyecto:

- Cuéntanos brevemente de qué se trata el emprendimiento, cómo surgió y cuántos años de vida tiene.

“En este momento estamos haciendo un pasaje de marca de Mafia a Argentina, vamos a tener una representación allá que no va a ser manejada por nosotros sino por un snowboarder amigo. Y justamente teníamos que hacer que el pasaje. Es como que va a ser manejado por otros, un representante en Argentina, que ya no vamos a ser nosotros. Uno de los grandes temas era como pasar Mafia, pasar el criterio que es algo muy subjetivo, y cómo mantener un criterio una estructura de laburo dentro de una compañía como esta, en la que no sólo estamos generando guita, sino que estamos generando un impacto de otro tipo. Dónde es muy fácil hacer cualquiera, y es muy fácil que el criterio de uno sea distinto al criterio del otro, entonces cómo hacer para proyectar eso en distintas personas ejecutando un proyecto. Sin estar encima en el día a día.

Porque yo acá puedo hacer que se mantenga cierta forma de trabajo y en otros lados no voy a poder porque voy a estar a 10 mil kilometros de distancia. Parte del alineamiento que bajamos en el manual fue “ En Mafia no se hace nada simplemente por ganar plata. La guita no es el motor de nada sino que tiene que ser el resultado de una transformación y llevar una nueva idea en el mercado, y dentro de lo que queremos marcar. Y después cosas como “ En Mafia se recicla por más que el gobierno local no te obligue a reciclar”. Todas cosas que tenes que empezar a seguir y a empujar. Yo creo que en la medida en la que vos le puedas dar transparencia a todo ese sistema que tenés, es como que tu cliente te lo valora.”

Actualmente tiene tres años.

0. ¿Como se conformó el equipo?

Primero empezamos siendo mi hermana y yo, y ahora somos 5 en San Francisco y 5 en Argentina.

0.1 ¿Quiénes son los miembros del equipo?

Algunos son profesionales, otros sin riders amigos de la marca. Y las personas que nos coseN en San Francisco las conocimos por....

0.4 Tuvieron emprendimientos previos, sociales o no.

No, yo había trabajado un poco en Thermoskin. Y corrí para Reef. Pero la verdad es que nunca trabajé, todos los proyectos que hice fueron porque me divertía más que nada. Y eso esta bueno porque después como que los proyectos quiero que ganen plata pero nada era la guita en sí. Lo bueno fue que cuando iba a Reef podía ver todas las áreas y aprender de lo bueno y de lo malo. Había cosas que me gustaban mucho y otras que no. Por momentos pensaba, estas trayendo una remera de Asia, y la venden en el shop, que esta en un shopping, y el rider en realidad es una fotito que en verdad lo tienen ahí parado por tres horas poniendo y sacándose la remera. Entonces yo digo, bueno hay cosas que están buenísimas y realmente funcionan y llegan y otras cosas que ni en pedo las haría así. Entonces Mafia es cambio lo que no me gusta y tomo lo mejor que puedo chupar de ellos.

Y a partir de ahí fue. Por eso hoy me divierte hacer un proyecto rentable, un proyecto en el cual el cliente paga por tu producto. Más que una ONG que ve todo más por las buenas acciones de la gente sino por el valor de de tu producto. Y en el medio nadan las empresas sociales me parece y las B corp, si me puedo considerar una de esas.

B. Lugar de la comunicación- Cómo se desarrolla- Fase operativa:

1. Antes que nada, ¿Desarrollan acciones de comunicación en la Empresa?

1. ¿Cuáles son los canales que utilizan?

Prensa, Redes sociales, newsletter y canales no tradicionales.

2. ¿Tienen presupuesto destinado a comunicación?

Si

3. ¿Los ayuda alguien externo, agencia/estudio?

Sí tenemos un encargado de comunicación. Que está en Argentina y ahora estamos desarrollando un poco el tema en Estados Unidos. Y viendo bien para dónde vamos.

Y yo le paso la posta a él porque esta bueno que él también tenga seguimiento. Y su percepción, etc. Construcción de equipo es clave. Y que la gente sepa más que uno en cada una de sus materias es lo que mejor te puede pasar.

4. Cómo plantearon la comunicación, mediante una estrategia previa o la van realizando paso a paso.

No, no hay un plan como tal. Parte de la estrategia es estar fresco, es ir reestructurando un poquito más e ir descubriendonos. Arrancamos en 2012 yo a fines de 2012 así a andar en wind surf por libertador, salí en todos los medios yo creo que parte de la cosa divertida, fue que no sea planeado. Y no es que yo digo bueno, que es lo que va a tener más retorno de la inversión, entonces hagamos un plan. etc. No digamos que creo que tenemos que hacer lo que nos divierte hacer, y lo que nos mantenga frescos. Entonces la gente con la que nos llevamos bien son nuestros embajadores, me divertía andar en kite surf en Libertador y después hubo repercusión bueno lo hice porque me divirtió no lo hice por la repercusión.

Lo único que hay más bajado, es un manual de marca que establece cómo se usa la marca. Cómo se usa el logo, la tipografía, que se puede hacer o no. Y eso es lo que se le pasa a un diseñador y lo que se usa para hacer un video. Y después se usan referencias siempre.

Tenemos todo escrito en algún lugar para los programas que hicimos, Buenos Aires Emprende y toda la fruta esa, pero yo creo que la realidad, la comunicación más real es del día a día. Le digo a Nico (el encargado de comunicación) vamos a acá, pero como podemos transmitir esto, etc. La mejor forma de transmitirlo es trabajar en equipo e ir viéndolo día a día. Si hay un documento que dice, “ Visión dos puntos” pero no lo veo viable.

Yo entiendo que eso es necesario, pero aveces me paso el día hablando con gente. Conectando con el equipo de acá, conectando con el equipo de allá (de argentina) entonces ese pasaje, si bien está puesto en palabras, es más de acciones o de trabajo compartido que otra cosa que un comunicador social que quizás lo tiene más establecido.

Hay unos lineamientos, esta el manual de procesos en argentina que se tiene que llevar a cabo. hasta te dice con que marcas se puede colaborar y con que marcas no se puede colaborar.

Con que rubros accedemos a hacer colaboraciones y con cuales no. Entonces todas esas bajadas de línea están y viene uno y es muy fácil. También para uno personalmente porque unos esta invadido de información y es muy fácil decir, esto me gusta y esto también, y muchas veces a mí me gustan cosas distintas pero no por eso tengo que ponerlo todo eso en la marca, entonces en ese momento te sirve tener una bajada muy clara de qué sos vos.

1. Si hay estrategia, ¿Tienen objetivos de comunicación definidos?

Digamos que yo ya venía re podrido de las marcas de surfer que siempre dicen lo mismo. Y al mismo tiempo la comunicación tiene que funcionar de alguna manera parecida. Es tratar de repensar todo eso, y también el típico caso de empresa social de éxito tampoco te asegura a vos el éxito. Si yo digo “I gona let the people go surfing” (frase del fundador de Patagonia una B corp) no estoy cambiando nada el mercado. Termina siendo lo mismo una marca más surfera o una marca más social. Entonces creo que al final termina siendo el reinventarse uno como empresa más allá de si sos social o no sos social.

2. ¿Definieron previamente el corazón del proyecto a transmitir (WHY)?

3. Si la respuesta fuera positiva: ¿Como fué esa definición estratégica?

Digamos que tenemos una estrategia. Pero no una estrategia rígida. Y que nos dé flexibilidad. Todo el tiempo queremos ir más allá. Ahora por ejemplo queremos ser un Open Source queremos hacer cosas co-creadas con la gente, en dónde vos no tengas que comprar un bolso Mafia para reutilizar velas sino que vos podes en Japón o en Sudáfrica agarrar una vela de barco, cortarla, ponerle las manijas, y tener tu propio bolso. Y entendes de dónde viene y a dónde va cada cosa que consumis. La idea es eso como resultado, además de hacer llegar nuestro mensaje, es cómo integrar a la gente dentro de el producto y demás. Hoy en día en todo el mundo fashion, y todo el mundo esta en lo mismo. El mismo buzo que tiene Reef es el mismo buzo que tiene Volcom con las misma líneas. Y te sale 50 dolares porque tenes que pagar la producción en Asia, el Shipping y no se que más. Entonces el que no paga ese no desarrollo de producto, es el cliente. Entonces démosle al cliente la oportunidad de saber, sí el va a tener el mismo buzo que el de Volcom y el que no se qué, bueno al menos demosle la oportunidad de que él lo haga. O demosle la oportunidad de entender cómo se hace. Son ese tipo de ideas para meter en el mercado, cambiar algo y traer algo distinto.

7. ¿Tienen definidos los públicos objetivos? ¿Cuales son? Tienen una estrategia diferencial para cada uno de ellos.

Ahora, tenemos 2 newsletters por mes. Cuatro piezas por semana. tantos posteos, tantos no se qué. Y hay una bajada más de estrategia de comunicación. Que te ayuda a estar en el mercado a ser por lo menos a estar laburando a la par de a dónde necesitas estar.

D. Dificultades.

5. ¿Consideran que tienen alguna dificultad a la hora de comunicar el emprendimiento?

Todo el tiempo tenemos dificultades. Yo creo que es parte de lo que nos diferencia. Uno de los desafíos que tuve acá (en San Francisco) es retail, retail, retail. Cómo carajos en un mundo de productos, invadido de cosas distintas, llegas a contar tu historia. Y llegas a ser catchi al ojo. Ese es el desafío. Entonces tenes unos flyers que son muy simples para explicar de dónde vienen los productos y cómo están hechos cada uno. Hay distintas maneras y todo el tiempo es ir mejorando. En Estados Unidos es mantenerlo lo más simple. Este soy, de acá vengo, y la gente también consume el producto que se yo la historia está buena, pero también el producto tiene que estar acompañado.

El otro día hablaba con Guille de IntiSen y me preguntaba si ser B corp, me resolvía algo acá en Estados Unidos. Yo creo que B corp no te va a resolver nada en ningún lado en realidad, desde el punto de vista en general. Es como una herramienta más de cómo trabajar, pero de hecho si uno probablemente no fuera B corp. Las cosas como las hago las estaría haciendo de la misma manera. Hay gente que lo conoce y hay mucha gente que no lo conoce, y además te vincula y te mete en un círculo de gente de otros locos como vos.

Para mí es mucho una co construcción. Como muchas partes que estén trabajando en paralelo para poder realmente, llegar a entrar. Porque si estás enfocado en el mensaje y dejas de lado el producto, digamos que nadie te regala nada. El producto tiene que estar buenísimo. Es un gran malabarismo entre todas las puntas.

También vas a estar en un retail, que no va a tener espacio para vos, entonces cómo poder hacer con el pibe a que haya un lugar para contar tu producto haciéndolo divertido. Yo creo que el éxito de Toms por ejemplo el pibe logra resolver muy fácil un concepto. Entonces es muy fácil de engancharlo, de entenderlo. Entonces ahí vuela!

Y también el desafío es hacer tu producto y tu marca Sexy. Hay muchas cosas que tenes que hacer en paralelo como si fuera cualquier otra marca, para poder entrar. Si todos te mandan un newsletter contando sobre sus mochilas, nosotros si queremos entrar tenemos que ser más que ellos porque sino el mercado va a elegir al otro. Y encima es un mercado que está dispuesto a sacrificar muy poco, la gente compra en H&M. Y tampoco significa que ellos estén mal y yo tenga la posta. Pero está bueno entender esa gente porque por algún motivo la gente me compró y que es lo que los llevó a eso. Y también evaluar la realidad de tu mercado vs. lo que uno cree o piensa de su producto. Es todo una mezcla de muchas cosas juntas.

“Yo creo que el problema de algunas marcas sociales, es que piensan que están haciendo el bien y haciendo un producto que ayuda a la sociedad y a partir de ahí yo tengo que tener el apoyo del consumidor y tengo que tener mi éxito. Entonces es entender todo desde un punto de vista más abierto y más real de toda la cosa.”

El producto te lo va a comprar tus amigos y tu vieja, pero después vas a tener que salir al resto del mercado. Y vas a tener que ser el mejor.

Ver cómo hacerte amigo de partners que te ayuden, etc.

E. Pertinencia de un Manual

6. ¿Te gusta o te parece interesante algún modelo de comunicación de alguna empresa social?

Toms, Patagonia. Guayaqui. Son todas empresas que hacen productos sexies, hacen productos que realmente son interesantes. Rompe el mercado. Tienen una comunidad de marca, o tienen aspectos que la hacen divertidos. Creo que hay que romper algo de afuera, no me alcanza que este hecho con velas, hay que realmente cambiar el juego.

Nosotros todo el tiempo vamos con la premisa, “no hagamos lo que sabemos que funciona” quiero que el pibe que ve Mafia tenga esa idea de ver algo distinto, de transformar de no ver lo mismo que todos.

Pero yo lo que le recomendaría a las empresas sociales, es que si hay modelos de éxito, que cada una encuentre su propio modelo y lo hagan a su forma.

7. ¿Crees que hay alguna ES en el mundo que tenga un buen modelo de comunicación?

7.1 ¿Qué te gusta de su comunicación?

¿En qué paradigma se inscribe el modo en que comunican? ¿Crees que una ES puede comunicar del mismo modo que una empresa o que su comunicación es más similar al de una ONG?

La otra vez leí que muchas marcas tienen que crear un producto y construir un caparazón alrededor de eso. En el libro de Freitag, dice el pibe de comunicación. Yo tenía que laburar para una empresa de comunicación y tenía que construir un caparazón en base a un producto. En cambio acá mi producto es mi cuento. Si tengo que salir a contarlo, tu producto o tu historia es tu herramienta de cuento.

Yo siento que a veces los proyectos sociales tienen sus fundadores muy casados a su proyecto, que no se si es malo o es bueno, pero hasta a veces te limita al vuelo.

La llegada o el impacto de Patagonia es poder tener distintos locales en diferentes partes del mundo. Entonces tener esa bajada de línea de comunicación o de marca. Es lo que le permite después proyectar su negocio a otras situaciones. Porque sino no se logra nunca ese despegue.

Y también ese manual de marca que hicimos nosotros, te hace la vida más fácil también porque cuando se equivoque alguien, le podes decir, mira el manual.

Viene un diseñador que me tiene que hacer un flyer yo le paso el manual de marca y el manual de branding, y el pibe sabe que puede hacer. Y no le tengo que explicar nada, pero si le tengo que explicar la historia de cero, es como que me tendría que manejar con un mismo diseñador de acá hasta que me muera.

8. Si existiera un modelo para armar una estrategia de comunicación específico para ES ¿Lo usarías? ¿Te resultaría pertinente? ¿Quién lo llevaría a cabo?

Si yo creo que puede ayudar mucho a verlo mas claro. También como que la empresa social tiene q aprovechar el espacio que tiene x ser empresa social y por tener una historia q contar. yo le diria q le pague mil dolares a un pibe de prensa bueno y q su historia salga en todos lados. Porque son historias interesantes para contar y hay q aprovechar eso.

Entrevistas a entidades de fortalecimiento para empresas sociales

Organismo del Estado

Rocio Arango – RutaN Medellín (Colombia)

Introducción

Ruta N es una corporación creada por la Alcaldía de Medellín, UNE y EPM que facilita la evolución económica de la ciudad hacia negocios intensivos en ciencia, tecnología e innovación, de forma incluyente y sostenible. Su principal objetivo al año 2021, es posicionar a Medellín como la ciudad más innovadora de América Latina.

<http://rutanmedellin.org>

Para conocer el perfil de emprendedores.

Es muy variado, esta un grupo fuerte que son los jóvenes de estrato alto de la sociedad. Que han tenido oportunidades, que la mayoría ha viajado por fuera. Conocen experiencias de experiencias social, han hecho voluntariados, etc. Estos son los que más cerca pueden tener el tema de comunicaciones. Porque pueden tener herramientas técnicas, han estudiado el tema y saben que es importante.

El otro grupo que veo yo son fundaciones que han estado por mucho tiempo en el sector social, y que ven importante ahora empezar a hablar de rentabilidad. Pero por ser más viejas, son muy resistentes al cambio, pero son una súper veta de trabajo.

Por otro lado están los comunitarios, el líder, el muchacho de bajos recursos que quiere darle un piso de emprendimiento social a su trabajo, o que le surgió una empresa pero muy del lado social, ese sí que no tiene ninguna herramienta para visibilizar lo que hace.

B. Para entender el proceso de gestación de las ES.

1. ¿Cómo/cuándo llegan generalmente los proyectos a ustedes (en qué momento de la gestación)?
En qué momento de su evolución como ES.

Nos llegan en una etapa muy nueva, muchos ni estaban constituidos.

2. ¿Cuáles son los principales problemas que ustedes identifican en las ES?

3. ¿Desarrollan capacitaciones o asesorías en aquellos temas en los que ven necesidades?
¿En qué temas?

C. Comunicación

4. ¿Qué lugar ocupa la comunicación en las ES?

1. ¿En qué momento del “crecimiento” de la empresa sociales surge *la comunicación* como tema?

Para visibilizarse dentro de la comunidad esta bien comenzar a comunicar, pero no es bueno comunicar desde una etapa muy muy temprana porque se generan falsas expectativas. Y no es bueno generar falsas expectativas. Creo que el reto en esta etapa inicial es el tema de la expectativa con la comunidad y en general.

5. ¿Creen que hay dificultades en el planteo de la comunicación en las ES?

Si, les cuesta el manejo del diseño gráfico. Todas sus piezas son con un niño sucio, la mujer pobre. Yo les explico que uno tiene que gráficamente mostrar el deber ser, a lo que va llegar la organización. El impacto que va a generar.

Les cuesta de oportunidades sociales.

Les cuesta hablar de mercado y usar instrumentos de mercado.

Les cuesta mucho hablar de empresa.

Han encontrado una metáfora para hablar bonito, lo rentable lo nombran como "sostenible", sí es sostenible pero tiene que ser rentable.

Les cuesta usar el lenguaje de empresa.

1. Si responde que sí: ¿Creen que los mayores problemas de comunicación en una ES son de comunicación interna o externa?

No, yo no desligaría una cosa de la otra, tienen problemas de comunicación externa porque internamente no tienen las cosas claras y no tienen un discurso unificado.

6. Cuando las empresas llegan a ustedes ¿Ya han pensado sobre la comunicación? ¿Han pensado en la posibilidad de planificar la comunicación?

No tienen tiempo porque es el emprendedor el que hace todo. Porque creen que con facebook ya está todo. No saben establecer bien su público objetivo.

1. Si responde que sí: ¿En qué momento ustedes creen que la mayoría de los proyectos empiezan a pensar su comunicación?

Es más importante sobrevivir, conseguir plata para subsistir, y no lo ven como algo importante la comunicación. No lo ven como algo importante para esto. No lo entienden como una posibilidad.

7. ¿Los asesoran en temas de comunicación?

Trabajamos mucho más antes de la comunicación. Hacer el canvas la conformación.

D. Pertinencia de un Manual

8. ¿Cómo resuelven actualmente los problemas de comunicación las ES?

Por lo general alguien se ocupa en la organización, lo que pasa es que uno tiene dos perfiles siempre, uno más administrativo y el otro más social de emprendedor. Cualquiera de los dos que lo hagan va a estar ausente el otro componente. Y no hay un perfil definido para que se ocupe del tema.

9. ¿Cuál creen que sería el proceso más eficiente para que las ES entiendan cómo armar una estrategia de comunicación?

Creo que deberían tener a alguien que les facilite el proceso, no lo veo ellos haciéndolos por su propia cuenta. Porque no es importante para ellos aún el tema. Primero debieran entender que es importante la comunicación para que lo puedan usar por su cuenta.

10. ¿Qué formato diferencial tiene la comunicación de una ES? (*¿Para ustedes la comunicación de las ES debe ser igual o diferente a la de una empresa común? ¿Cree que la comunicación se asemeja a la de una ONG? o ¿Se asemeja a la de una empresa?*)

Para mi debería ser un híbrido, yo creo que debe ser muy el modelo de comunicación que usa una empresa B. Una B corp, es un modelo claro, la articulación, la unión. Ellos saben usar bien la comunicación. Hacen muy buen uso de sus lenguaje, en el diseño, en cómo se relacionan.

Por ejemplo una empresa B local es Portafolio Verde, me encantan sus comunicaciones, porque siempre se reafirman. Ellos de regalo de navidad, no le mandan a uno lo clásico, te mandan regalos consentido, este año me regalaron café hecho por una cooperativa de cafeteros del oriente antioqueño, etc. Por ejemplo el año pasado para mi cumpleaños me mandaron una tarjeta que decía " en tu nombre sembramos un árbol en wania" siempre refuerzan su identidad.

En cambio hay otras que te mandan un árbol o un lapicero, pero que no tiene nada que ver con la identidad de la fundación. Una empresa te manda cosas interesantes y creativas y las fundaciones a veces no saben elegir esas cosas bien. La empresa social no sabe como hacerlo, no refuerza la identidad de lo que son.

Hay una empresa social que la adoro, que se llama LA OBRA y es una agencia de publicidad en dónde trabajan personas con síndrome de down y me mandaron un pocillo de café con un dibujo hecho por una de esas personas.

A la empresa social le cuesta todo esto, a veces no es coherente, la forma de hablar de ellos.

Me aterriza cuando llegan y dicen " Tengo un proyecto muy innovador, muy chevere" y te muestran el típico folder de todo el mundo o los mismos colores de todos, o formas triangulares, o formas cuadradas en lugar de esferas. Porque si hablamos de inclusión deben ser formas esferas. O por ejemplo cuando te mandan algo por internet o en una tarjeta en las fotos sólo hay gente blanca, o sólo hay hombres. Son cosas que uno sabiendo de comunicación entiende, pero nosotros tenemos que estar atentos a estas cosas.

El otro día me mandaron a mí un folleto de un programa de RSE que había comenzado una empresa con personas discapacitadas, y la llame a la directora porque me indignó tanto, porque la persona que estaba en la foto era una modelo que la sentaron en una silla de ruedas. Como uno no tiene fuerza en los miembros inferiores, los pies se te tienden a torcer. Y ella tenía los pies muy rectos. Además estaba en silla de ruedas y tenía medias veladas y minifalda. Y yo soy mujer con discapacidad y no me pongo minifalda porque si me siento, se me sube. Es tan obvio para uno que sabe del tema. Hay que ser coherente.

11. ¿Cómo vería la existencia de una manual de comunicación para ES? *(Contar un poco cómo sería: Ir haciendo preguntas y vas armando la estrategia mientras lo lees. Comunia)*

1. ¿Cree que lo usarían los emprendedores?

Ellos solos, no creo. Yo creo que a través de instituciones que lo operativicen, pero ellos solos no creo. Debe haber alguien que se los facilite. No creo que solos lo vayan a hacer.

Yo creo que primero debieran ver el tema importante. O que alguna organización les diga que lo hagan.

2. ¿Considera que el hecho de que cada ES sea diferente es un problema para desarrollar un modelo/manual?

13. Crees que hay alguna empresa social que sea un ejemplo de cómo comunicar eficaz y eficientemente.

Por ejemplo, hay una organización que se llama PAMANOS que ha cambiado mucho, es bárbara su evolución. La primera página web era gente llorando, jóvenes drogadictos, etc. Y ahora han cambiado muchísimo, con el tiempo y estando fueron desarrollando otras capacidades y mejorando el discurso. Aunque todavía les falta. SOXOTEXT, me gusta la comunicación. Me gusta la comunicación de TERRATEC. La comunicación de PORTAFOLIO VERDE, creo que es como debería ser. Mas o menos, no del todo la de MAKAI.

- Anexo de la entrevista

Estamos acostumbrados a que los textos sociales se hagan mal. Quiero decir muy precarios. Palabras rebuscadas.

Están los dos extremos, o rebuscados o palabras muy vulgares.

Yo soy editora del Colombiano, el periódico de Medellín, y además tengo una columna de innovación social. Y por lo general me mandan cosas mal escritas, no usan la firma de los correos, ese es un momento clave para posicionar la marca.

No usan verbos en su lenguaje. Usan falta de, negaciones. "Trabajamos por la pobreza" Usted no trabaja por la pobreza, trabaja por mejorar la calidad de vida de la gente. No usan verbos en positivo. Hay una fundación que me dijo: "Nosotros trabajamos por el hambre" ustedes no trabajan por el hambre, no trabajan porque haya más hambre en el mundo, trabaja porque las barrigas están llenas. Y entonces le cambiaron el nombre de su programa y le pusieron barrigas llenas, corazón contento.

La empresa social la verdad es que sobrevalora el valor de la publicidad.

Las campañas de crowdfunding son terribles, graves, son típica campaña e KIVA, de global voices, el niño pobre muriendo de hambre, con la lágrima.

Se centran mucho en la carencia. Hay una expresión que se dice mucho acá que es PORNOMISERIA, acá les gusta ver miseria.

Yo a muchas personas les recomiendo el curso de ACUMEN de Storytelling, porque hay que saber contar una historia.

Marcela Gomez - Directora comunicación SocialLab (Colombia)

Introducción

Socialab es una ONG, sin fines de lucro, que busca generar impacto social positivo a nivel global a través de emprendimientos disruptivos y sostenibles en etapa temprana. Busca impulsar un nuevo modelo de desarrollo socio-económico, centrado en resolver los principales problemas de la humanidad a través de estas iniciativas. Todo esto enfocado en tres pilares principales: Impacto, Sustentabilidad Económica y Movimiento. Cuentan con oficinas en Argentina, Chile, Colombia, México y Uruguay.

<http://socialab.com/>

Socialab busca alcanzar una sociedad más equitativa a partir del desarrollo de una nueva economía donde se fomente la creación de modelos de negocios inclusivos con impacto social, diseñados a través de la co-creación y el trabajo en red con los distintos actores de la sociedad. A través de una plataforma de innovación abierta, se detectan emprendimientos sociales que tienen como fin contribuir a la superación de la pobreza y mejorar la calidad de vida de las personas.

Cuenta con el apoyo permanente de instituciones co-fundadoras como el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Movistar-Chile.

Socialab promueve, ayuda a crear, identifica y acelera tecnologías y negocios transformadores que pueden producir bienestar masivo y sostenible para personas de bajos ingresos.

Socialab apoya a los emprendedores más transformadores, arriesgados y sus ideas revolucionarias de cambio social.

“Vamos a inspirar, buscar, encontrar, financiar e incubar a genios con ideas transformadoras. Que estén dispuestos a dejar la vida por hacer realidad su gran sueño. Creemos que estos serán los emprendimientos del futuro, el otro nivel de conciencia de una sociedad más justa, altruista y sostenible“

- Para conocer el perfil de emprendedores.

Yo creo que los emprendedores tienen pues como un perfil si muy característico, son muy arriesgados, son muy entregados y dedicados a lo que hacen. Sobre todo siento que lo que hacen lo hacen porque de verdad creen en eso, sueñan con eso y lo quieren sacar adelante. Sino fuera por eso estarían en otro lado, no estarían sufriendo, sobre todo por el tema plata, o por exceso de

trabajo. Porque cuando eres emprendedor el trabajo se triplica. Y quizás si trabajaran en una empresa grande sería más simple y tendrían más equipo, pero no sería eso que les apasiona. Por eso creo que es la diferencia con el emprendedor, como de verdad quiere eso que esta haciendo va a hacer todo para sacarlo adelante.

- Edad y nivel de instrucción.

De los que he visto en Social Lab, sí son universitarios. De hecho he visto muchos que son de hecho de un estrato alto. Todos con buen nivel de educación y buenas universidades, y que se aburririeron de lo que hay. Del sistema, de lo que hay y quieren hacer un cambio.

Yo creo que todos son universitarios, los que conozco y la mayoría con alguna experiencia ya de trabajo. No son recién graduados.

Es como que tu tienes otras oportunidades que otros no tienen, entonces hay personas que lo ven como injusto. En cambio quizás hay otras personas que no tienen las oportunidades y saben que hay que ayudar, pero no saben cómo. Porque no han tenido acceso a una educación, y claramente ve la desigualdad pero no tiene la misma capacidad de

- Si tuvieron emprendimientos previos (*en que sector*).

Hay de todo, pero creo que todos vienen como de una experiencia antes en otras organizaciones. Pero o se aburririeron de trabajar ahí y se decidieron a montar su propia empresa, o porque no estaban de acuerdo con ciertas cosas. O vienen de sectores como ONG, organizaciones sociales, fundaciones, entonces quieren seguir por esa línea pro independientes.

B. Para entender el proceso de gestación de las ES.

1. ¿Cómo/cuándo llegan generalmente los proyectos a ustedes (en qué momento de la gestación)? En qué momento de su evolución como ES.

En socialab, la diferencia con otras organizaciones, es que nosotros apoyamos al emprendedor desde una etapa muy temprana. Cuando entra a subir tu idea, tu proyecto a alguna convocatoria. Sólo te pedimos una idea, la idea de tu proyecto y una imagen.

Entonces no te estamos pidiendo documentos, ni modelos de negocios. No lo hacemos porque en una primera instancia queremos saber quien es ese emprendedor que está ahí, quizás tiene muy buenas ideas pero todavía no ha desarrollado nada. Y eso nosotros queremos apoyarlo.

Entonces hay muchas ideas que son desde cero, simplemente una idea que se me ocurrió, la subí. Nosotros si vemos que tiene potencial la aceptamos y luego cuando pasa a la segunda etapa ya les pedimos más entregables. Pero esos entregables sí los producen con asesoría nuestra.

Y además nos enfocamos que con nosotros el proyecto crezca, entonces no son proyectos tan avanzados. De todas formas en algunas convocatorias, si buscamos proyectos un poco más avanzados. Depende de lo que se trate digamos.

2. ¿Cuáles son los principales problemas que ustedes identifican en las ES?
3. ¿Desarrollan capacitaciones o asesorías en aquellos temas en los que ven necesidades? ¿En qué temas?

Si hay un equipo que los va asesorando en las distintas temáticas que van necesitando.

C. Comunicación

4. ¿Qué lugar ocupa la comunicación en las ES?

Al principio sobre todo no es prioridad, tienen otros problemas más importantes, entonces queda muy en el aire, en redes sociales, no hay una persona específica que se ocupe del tema.

1. ¿En qué momento del “crecimiento” de la empresa sociales surge la *comunicación* como tema?
2. ¿Creen que hay dificultades en el planteo de la comunicación en las ES?

Yo creo que es algo que siempre está ahí, pero que no tiene la importancia que se merece o que debería tener. Yo como comunicadora le doy mucha prioridad, ni bien llega el proyecto ya les empiezo a decir lo que hay que hacer en comunicaciones. Y es super importante por temas de visibilidad el proyecto.

Pero creo que el tema de la falta de tiempo.

Nosotros les hacemos recomendaciones, les decimos que tienen que hacer, pero ellos luego tienen que desarrollarlo.

1. Si responde que sí: ¿Creen que los mayores problemas de comunicación en una ES son de comunicación interna o externa?

Tienen una ventaja al ser equipos pequeños porque la comunicación es más fácil, porque pasan mucho tiempo juntos. Pero igual aveces he visto que hay varios problemas entre equipos, pero quizás tiene que ver con temas de plata, de que algunos no pueden dedicarse tiempo completo al emprendimiento. Cuando uno tiene que trabajar medio tiempo en otro lado, para vivir por ejemplo, esto trae problemas de comunicación y de equipo muy grandes.

Si hay alguno que tiene problemas con los otros, esos problemas internos, se ven reflejados en la comunicación y hacia afuera en cualquier exposición. Hay problemas de

comunicación interna, creo que no tienen mucho tiempo para fortalecer las relaciones de equipo, estos momentos son muy importantes pero no tienen mucho tiempo para hacerlo.

6. Cuando las empresas llegan a ustedes ¿Ya han pensado sobre la comunicación? ¿Han pensado en la posibilidad de planificar la comunicación?

Cuando llegan tienen que tener el nombre y una imagen. No tienen que tener desarrollado este tema.

1. Si responde que sí: ¿En qué momento ustedes creen que la mayoría de los proyectos empiezan a pensar su comunicación?

Para nosotros es indispensable un nombre, y una imagen desde el principio. Empezando por algo muy básico como es el nombre, el logo, la descripción del proyecto.

Pero en comunicación como tal no piensan al principio porque no tienen tiempo, no hay nadie que se dedique a este tema específicamente, entonces no pueden ocuparse. Además como que tienen que darle más importancia a otras cosas la comunicación queda ahí, suelta, pendiente.

2. Si tuvieran que estandarizar cuáles son los indicadores que ustedes identifican en ese momento clave en que la organización dice “necesitamos planificar la comunicación” (indicadores de momento de crecimiento de la empresa).

7. ¿Los asesoran en temas de comunicación?

Si pero es algo muy básico, los orientamos en cómo armar una estrategia de comunicación. Cuando empezar a comunicar, capaz en algunos casos no vale la pena comunicar tanto porque todavía no tienen las cosas tan claras. Temas de redes sociales, que armen su base de datos, que tengan un registro audiovisual de todo lo que hagan para que tengan ese soporte. A todos tratamos de hacer convenios para que tengan un video institucional.

A todos se les dice lo mismo y en general, los que quieren información específica nos preguntan sobre los temas. Pero son preguntas muy puntuales. O mismo les recomendamos contactos, diseñadores, proveedores, etc.

La charla de asesoría es general, y con los equipos que estan afuera de Bogotá siento que la asesoría no es igual, aunque se conecten por skipe no es igual. Entonces esto es importante también para el documento que estan haciendo porque sería importante que lo puedan usar independientemente del lugar en dónde estén.

También hay una relación muy importante entre comunicación y diseño. Están muy ligados en todo, hacer un banner pero que texto se pone?. O en los documentos que tienen que presentarles a los aliados, o en las presentaciones a estudiantes, a inversionistas.

Nosotros los ayudamos en su pitch, esto es más en el área de startup. Ellos hacen el pitch acá, les hacemos comentarios y luego lo van mejorando. Pero también depende mucho del público que tengan, improvisar en cada caso. El público objetivo define mucho lo que tienes que hacer.

D. Pertinencia de un Manual

8. ¿Cómo resuelven actualmente los problemas de comunicación las ES?

Como te decía no tienen un plan, alguno tome el tema y lo lleva adelante, pero no se hace de una manera planificada, Hacen cosas dispersas en redes sociales y nada más.

10. ¿Qué formato diferencial tiene la comunicación de una ES?

A mí me interesa más que sea desde una empresa. Cuando empezas con el estilo de ong, fundación, es un pobrecito entonces démosle, démosle una plata, demosle algo. Mandemos a responsabilidad social.

Nosotros lo que buscamos es todo lo contrario, somos una empresa igual que cualquier otra, solo que ayudo, transformo, cambio vidas y busco cambiar la realidad. Eso no significa que yo no pueda invertir plata, contratar gente, soy una empresa como cualquier otra, sólo que nosotros vemos la pobreza como un nicho super importante que puede generar plata también.

Esto puede sonar raro, pero es algo súper importante también, es algo que nosotros queremos impulsar. Entonces que una empresa no nos contrate por el área de responsabilidad social empresarial, sino porque nuestro producto se vuelve indispensable.

Aunque en el fondo sí es un híbrido, pero para afuera es muy importante que se vea como negocio social y no como una ong.

Para mí podría ser sería 50% contar el negocio y un 50% el trabajo social. Pero depende de cómo lo cuentes, ambas cosas son súper importantes, pero el punto está en cómo lo cuentas.

Cómo haces que sea atractivo, porque a veces se vuelve aburrido hablar de lo social. Nosotros hemos ido a reuniones y te dicen: “No bueno pero yo hago negocios, tengo una empresa no me meto en lo social, no me interesa” y nosotros les decimos, pero nosotros también somos una empresa. La mirada es más hacia una cosa de empresa, que apuntan a la necesidad de la gente independientemente de si es social o no. Que sea una empresa que se vuelva

indispensable para todo el mundo y que además genera un impacto positivo. Pero esto sorprende a la gente, tal vez es el factor sorpresa, esta cosa tan increíble, chevere, pero aparte ayudan! . “ No esto es increíble, este juego, esta super de moda, a los niños les encanta, es lo último. Y resulta que además está salvando vidas, y es un juego real que detecta malaria. ”

11. ¿Cómo vería la existencia de una manual de comunicación para ES? *(Contar un poco cómo sería: Ir haciendo preguntas y vas armando la estrategia mientras lo lees. Comunia)*

1. ¿Cree que lo usarían los emprendedores?

Yo creo que algunos lo pueden usar, ahí depende de lo que cada uno este buscando. Igualmente yo creo que sí lo necesitan. Lo importante es que haya acción, pasos a seguir. Súper puntual. Corto, sencillo, rápido, práctico . Que ellos digan: “ Si le voy a poner tiempo a esto es porque cuando termine tengo todo resuelto”.

Explicación corta, preguntas y la acción que sea lo que más tenga.

2. ¿Considera que el hecho de que cada ES sea diferente es un problema para desarrollar un modelo/manual?

Creo que sería muy útil lo que estan pensando, pero tiene que ser algo práctico.

13. Crees que hay alguna empresa social que sea un ejemplo de cómo comunicar eficaz y eficientemente.

Por ejemplo SociaLab, se sabe vender súper bien. Tiene su público objetivo super claro.

Y me gusta que hayan querido vender este tema social como algo cool, como algo moderno, cambiemos el mundo y pasemoslo bien. Los personajes, los empleados de social lab son súper vendedores. Y eso hace parte de la estrategia. No se van a vestir de corbata porque no le llego así a los jóvenes. Es toda una estrategia grande que tiene muchos puntos en cuenta. Si hago un evento lo hago como el FISS que es un evento de innovación social, pero super cool, con bandas en vivo, arte, etc.

Nos creemos en serio el cuento y nos metemos en el papel. La credibilidad también.

Tenemos la dificultad de que en redes, es difícil porque estamos en distintos países y tenemos todos las mismas redes sociales.

- Anexo de la entrevista

Por lo general nosotros elegimos emprendimientos que tengan algún componente tecnologico. Y por otro lado otra cuestión que tenemos en cuenta es la sostenibilidad, que la idea

sea sostenible, que el modelo de negocio sea viable. Que no solo sobrevive por donaciones, sino porque son un negocio social. Y esa es nuestra visión. Nosotros trabajamos en temas de Salud, educación, dinámica familiar.

- ¿Que necesitan en comunicación?

Necesitan tener presentaciones para los distintos públicos, un pitch, una imagen clara, las definiciones de lo que hacen muy sólidas.

También hay un tema super importante que es la comunicación con las comunidades con las que trabajan. Porque digamos que ellos necesitan comunicarse al público general, al público objetivo, pero también muchos de ellos trabajan con poblaciones vulnerables, personas en situación de pobreza. Y acá hay un tema, porque hay un tema de cómo hacer para que a esas personas les interese el proyecto, como hacer para que ellos quieran participar de éste.

Y esto por lo general viene de antes, cuando hicieron el piloto, en dónde tienen que testear la idea específica. Yo creo que esto es básico desde antes de desarrollar el proyecto, para saber si lo que haces tiene sentido en la comunidad. Va a generar un impacto, es lo que tu crees, pero en verdad no les hace sentido a ellos.

Todos tienen contacto con sus beneficiarios, y desde nuestro trabajo es una de las etapas necesarias del proyecto en socialab. La comunicación con ellos, y las visitas y las entrevistas cada uno lo hace a su modo, no hay una metodología para esto.

- Les hacen críticas por el planteo de Hacer negocios con la pobreza?

Nosotros lo planteamos muy francamente, y blanqueamos el hecho de que son negocios sociales, y esto no tiene nada de malo. Son Negocios sociales, por ser negocios no necesariamente tiene que ser malo, lo estas ayudando pero también ganando plata. Es tu trabajo.

Lo vendemos así, pero sin la mirada terrorista. Estoy trabajando con esta población, ayudando, pero también es mi trabajo y tengo que ganar dinero para vivir.

¿Porque alguien que trabaja en una empresa que no tiene nada de social, gana un montón de plata y se ve bien. Y alguien que tiene una empresa social no esta bien visto que gane plata? Es un ladrón, está robando, etc. Nosotros tratamos como ponerlo mucho de tema, lo lanzamos al público y lo dejamos ahí. Es un cambio de mentalidad que necesitamos, es una cuestión ideológica.

**Camilo Ruiz - Co- Fundador Corpoemprende Co- Creador Impact Hub Medellín.
(Colombia)**

Introducción

Corpoemprende es una organización que cree que el emprendimiento social de impacto es la clave para solucionar los problemas sociales del país(Colombia). Desarrolla diferentes programas con el fin de crear ecosistemas de emprendimiento social, teniendo como premisa el trabajo en equipo con otras organizaciones.

<http://www.corpoemprende.org/>

- Para conocer el perfil de emprendedores.

Te puedo decir características que debería tener una persona para ser emprendedor social. Humilde, tiene que ser coherente, tiene que manejar un IDEALISMO VIABLE. Tiene que ser arriesgado, esto quiere decir que va a tener que poner mucho de sí mismo, ya sea de tiempo como de plata, antes de empezar a decir estoy buscando financiador. Tiene que ser menos EMPRENDEDOR y más equipo. Yo veo que hablan mucho de HEROES o de EL emprendedor. Creo que hay que hablar de equipos. El trabajo en equipo es el pilar de todo emprendimiento.

- Edad y nivel de instrucción.

Está en proceso de formación profesional o ya es profesional. No porque así lo queramos o sea sino porque eso es lo que va apareciendo.

Creo que hay que llevar el emprendurismo social a las personas de los estratos más bajos, más pobres. Explicarles que no hay barreras entre pensar en cómo comer y resolver el problema de iluminación en mi ciudad, o el problema de violaciones. Qué tal si luego de un esfuerzo super tezo (muy duro) y disruptivo empezamos a pensar en que yo puedo generar ingresos a la vez que puedo resolver los problemas sociales y ambientales de mi comunidad. El desafío es pensar como eso se puede llevar a la base de la comunidad, entonces dejaríamos de pensar que el emprendimiento social es sólo para el universitario que va a pensar un portafolio de servicios para la comunidad sino que es la misma comunidad la que crea su propio portafolio de servicios. Y ahí estamos quebrando todos esos fracasos inmensos que hay llenado listas de esfuerzos gubernamentales y de otras ONGs que llevan proyectos casi que impuestos a esas

comunidad, o en algunos casos las comunidades lo aceptan pero no están convencidos de que esos proyectos se deben hacer. Simplemente porque es lo único que hay.

- Si tuvieron emprendimientos previos (*en qué sector*).

Creo que es sociedad civil, ni ONG ni empresas. Personas comunes que puede que hayan trabajado en una empresa, o haber sido empleado público.

B. Para entender el proceso de gestación de las ES.

1. ¿Cómo/cuándo llegan generalmente los proyectos a ustedes (en qué momento de la gestación)?
En qué momento de su evolución como ES.

Ni bien empezando no, por lo general llevan un año funcionando o más.

C. Comunicación

4. ¿Qué lugar ocupa la comunicación en las ES?
1. ¿En qué momento del “crecimiento” de la empresa sociales surge *la comunicación* como tema?

Yo creo que no lo piensan ni en el inicio, ni una vez que ya crecieron. Porque no creen que eso es fundamental y es importante. No entienden que para una empresa tradicional, grande o mediana el eje de comunicación tanto interna como externa es un pilar muy importante. Ellos no ven eso y no entienden que la empresa social, o el emprendimiento de gran impacto. Es aquel que utiliza las herramientas de la empresa para fines sociales. Entonces no son conscientes muchas veces de que la comunicación es una de esas herramientas. Yo creo que el problema es desconocimiento. Y creo también que una vez que algunos emprendedores son conscientes de eso, de esa importancia ya viene la falta de capacitación en el uso de esa herramienta entonces uno ve cómo que los emprendedores sociales usan mal sus fan pages de facebook. Entonces creo que son dos momentos:

1. Hay que concientizarlos de que la comunicación es importante.
2. Hay que empezar como a enseñarles a usar esas herramientas.

Y recién ahí se puede empezar a ver cambios en los emprendedores.

5. ¿Creen que hay dificultades en el planteo de la comunicación en las ES?

Yo creo que hay muchos, pero como factor común NO SABEN MUY BIEN DECIR, LO QUE EL QUE ESTA DEL OTRO LADO QUIERE ESCUCHAR. Entonces si estas con el inversor para hacer un pitch tenes que decir ciertas cosas, y si estas frente a un auditorio de muchas personas entonces tenes que contarlo de otra manera más cosas de la emoción. Depende

mucho del auditorio. Y uno se encuentra muchas veces con un discurso muy construido y muy igual que va a todos lados con lo mismo, de memoria.

1. Si responde que sí: ¿Creen que los mayores problemas de comunicación en una ES son de comunicación interna o externa?

Comunicación externa seguro, pero comunicación interna no sabría decirte si o no. De los que conocí por dentro. He visto que la comunicación interna está muy bien, pero muchas veces facilitado por que son un equipo de pocas personas.

6. Cuando las empresas llegan a ustedes ¿Ya han pensado sobre la comunicación? ¿Han pensado en la posibilidad de planificar la comunicación?

En etapa temprana ninguno tiene ese tema resuelto o tercerizado. Los que ya están funcionando hay pocos, un 30 % te diría yo que trabaja el tema y está contratando o subcontratando gente que se los desarrolle. Pero por lo general o consiguieron a un voluntario que lo haga, o lo hace alguno del equipo de manera voluntaria.

1. Si responde que sí: ¿En qué momento ustedes creen que la mayoría de los proyectos empiezan a pensar su comunicación?

Creen que no es importante entonces no trabajan en ella. Pero además no tienen tiempo ni capacidad para hacerlo. No entienden que la comunicación es una herramienta que les puede servir para vender más o algo por el estilo. No ven la comunicación como fundamental de su negocio, entonces desde el momento en que vean que eso es fundamental en su negocio, ya van a empezar a dedicarle tiempo. O van a conseguir un voluntario que lo haga.

D. Pertinencia de un Manual

10. ¿Qué formato diferencial tiene la comunicación de una ES? (*¿Para ustedes la comunicación de las ES debe ser igual o diferente a la de una empresa común? ¿Cree que la comunicación se asemeja a la de una ONG? o ¿Se asemeja a la de una empresa?*)

No estaría de ningún lado, es un híbrido. A mí me aterra la ONG, es una organización que se mantiene pidiendo limosna. Y una empresa es una organización que se mantiene con una comunicación quizás directa con el usuario y hace valer al usuario. Pero también hay empresas que su eje de comunicación que es malo.

Creo que si me das a elegir, si debería parecerse más a una empresa, pero a una empresa que uno le quiera copiar porque esta haciendo las cosas bien.

En el tema de ONG, se puede rescatar el tema de contar historias. Pero es importante no ser PORNOMISERIA. Aunque sí vincular el receptor de mi trabajo, pero contarla coherentemente. Aunque creo que debería ser a su vez de una manera empresarial.

11. ¿Cómo vería la existencia de una manual de comunicación para ES? (*Contar un poco cómo sería: Ir haciendo preguntas y vas armando la estrategia mientras lo lees. Comunia*)

Tiene que llevar a la acción ya.

Tiene que ser muy intuitiva, no tiene que ser nada académica.

Usar muchos referentes, casos de estudio.

Mostrar los logros al usarla.

Mostrar cómo usando esas herramientas se pueden lograr victorias tempranas.

Si utilizo esto... puedo lograr x objetivo, etc.

1. ¿Cree que lo usarían los emprendedores?

Yo creo que primero hay que concientizarlos de que la comunicación es importante. Tomar dos ejemplos de un emprendimiento que no usaba esta herramienta y que sí. O mostrar los errores de un emprendedor. Mostrarles y demostrarles. Hacerles saber lo que puede cambiar con esto.

13. Crees que hay alguna empresa social que sea un ejemplo de cómo comunicar eficaz y eficientemente.

Localmente en Medellín, hay buenas prácticas. Pero a veces muy intermitentes. Algunos son buenos en redes sociales, y son muy activos pero pasan 3 meses y luego desaparecen.

Pero puedes mirar:

ER3diseño

Concepción Diseño

Giive

Rodrigo Romero García . Comunicación y Mercadeo Impact Hub Bogotá

Introducción

Impact Hub es un espacio que mezcla características de un laboratorio de innovación, aspectos de una incubadora y también de un centro comunitario. Impact Hub es una red global que brinda a sus miembros un ecosistema de recursos, inspiración y oportunidades de colaboración con el fin de hacer crecer su impacto.

Existen más de 54 impact hubs alrededor del mundo, en Bogotá consiste en una casa en dónde conviven cientos de emprendimientos de diferentes áreas pero todos buscan generar un impacto positivo. Este espacio brinda a sus miembros capacitaciones, eventos de co-creación y posibilidades de networking nacionales e internacionales.

Rodrigo Romero Garcia es quién se encarga de la comunicación en el Impact Hub y nos dió su visión acerca de las empresas sociales y su comunicación.

bogota.impacthub.net/

a. Para conocer el perfil de emprendedores.

- Edad.

Para mí tienen 30 años los emprendedores. Son personas que ya han pasado por otros lugares, o por empresas o por ongs.

- Nivel de instrucción.

Si, la mayoría han ido a la universidad, pero ojo hay de todo. Como para ser emprendedor no necesitas ningún título también pueden ser personas que tienen sólo el secundario.

- Grado de alfabetización digital.

Sí por lo general saben usar la compu y sino aprenden de manera intuitiva.

- Si tuvieron emprendimientos previos (en que sector).

No creo que los caracterice el hecho de haber tenido emprendimientos anteriormente, lo que creo que representa más el perfil es que son inconformes. Que no están cómodos con la realidad en la que viven y quieren hacer algo para cambiarla. Y que eso sea su medio de vida.

En muchos casos no tienen en claro que hacer, pero quieren hacer algo, no saben cómo ni a quién ayudar, ni cómo. Pero son personas curiosas, inquietas, que pueden comenzar con una idea pequeña e ir desarrollando hasta tener una empresa social.

B. Para entender el proceso de gestación de las ES.

1. ¿Cómo/cuándo llegan generalmente los proyectos a ustedes (en qué momento de la gestación)? En qué momento de su evolución como ES.

Al HUB llegan empresas sociales en todo tipo de momento, algunas son grandes, otras pequeñas. Pero nosotros lo que tratamos de hacer sobre todo es contactarlas con otras personas del mismo HUB y de la red internacional para que los ayuden o potencien en algún aspecto.

2. ¿Cuáles son los principales problemas que ustedes identifican en las ES?

Como problemas, tienen problemas de modelo de negocio en muchos casos. Pero en lo que es comunicación creo que lo más crítico es que están constantemente apagando incendios los emprendedores sociales, entonces nunca tienen tiempo para nada. Y no se ponen a pensar en la comunicación, hasta que es extremadamente necesario.

3. ¿Desarrollan capacitaciones o asesorías en aquellos temas en los que ven necesidades? ¿En qué temas?

Sí, en el HUB se hacen muchas capacitaciones para ellos. Pero a veces no sirven tanto porque son cosas que no tienen tiempo para poder aplicar a veces.

C. Comunicación

4. ¿Qué lugar ocupa la comunicación en las ES?

1. ¿En qué momento del “crecimiento” de la empresa sociales surge la comunicación como tema?

Para mí debiera aparecer desde el minuto 1, porque después corregir todo lo que se hizo mal es mucho más difícil. Pero como te decía están todo el tiempo apagando incendios y no se pueden dedicar al tema.

5. ¿Creen que hay dificultades en el planteo de la comunicación en las ES?

1. Si responde que sí: ¿Creen que los mayores problemas de comunicación en una ES son de comunicación interna o externa?

Creo que lo crítico está en la comunicación externa. En la interna no hay tantos problemas porque son pocos por lo general, entonces no es tan complejo.

Pero en lo que es comunicación externa si tienen problemas, porque no definen algunas cosas básicas de entrada. Muchos no saben bien cual es su público objetivo, y se creen que por tener facebook ya están cumpliendo con lo que es comunicación. No tienen seteado lo que tiene que ver con lo básico sobre identidad, público objetivo, etc. Y la comunicación debiera estar

incluido directamente cuando arman el plan de negocio, es más profundo todavía, porque eso los ayuda también en el modelo de negocio, definición del target, etc.

6. Cuando las empresas llegan a ustedes ¿Ya han pensado sobre la comunicación? ¿Han pensado en la posibilidad de planificar la comunicación?

Depende mucho del caso, la mayoría no.

1. Si responde que sí: ¿En qué momento ustedes creen que la mayoría de los proyectos empiezan a pensar su comunicación?
 2. Si tuvieran que estandarizar cuáles son los indicadores que ustedes identifican en ese momento clave en que la organización dice “necesitamos planificar la comunicación” (indicadores de momento de crecimiento de la empresa).
- Para mí debería planificarse desde el minuto 1. De alguna manera ellos saben que lo tienen que hacer, pero lo postergan

7. ¿Los asesoran en temas de comunicación?

No realizamos asesorías específicas en comunicación, algunos me hacen preguntas informales, pero no hay una asesoría. En el futuro nos gustaría poder hacerla, pero actualmente no es posible.

D. Pertinencia de un Manual

8. ¿Cómo resuelven actualmente los problemas de comunicación las ES?

Algunas tercerizan el servicio, pero a veces es peor porque si ellos no saben bien lo que quieren con su comunicación no les pueden explicar a quienes los ayudan. Para tercerizar necesitan tener primero claro algunas cosas básicas. Igualmente creo que esta bien que lo tercericen, porque el emprendedor se tiene que ocupar de lo que es experto y dejar a los demás hacer las cosas que hacen mejor.

9. ¿Cuál creen que sería el proceso más eficiente para que las ES entiendan cómo armar una estrategia de comunicación?

Debería ser algo muy simple, que no les demande más de 2 horas, una reunión armarlo. No tienen tiempo, y los manuales antiguos ya no funcionan. Hay que aprender haciendo, y creo que debería ser algo en lo que mientras aprenden o piensan las cosas pueden ir armando la estrategia. Como en un manual de una cámara de fotos, están buenos porque a medida que te

explica puedes ir tocando todo y probando las cosas. Manuales hay miles y está lleno de documentos enormes, larguísimo y súper interesantes que nadie lee.

10. ¿Qué formato diferencial tiene la comunicación de una ES? (¿Para ustedes la comunicación de las ES debe ser igual o diferente a la de una empresa común? ¿Cree que la comunicación se asemeja a la de una ONG? o ¿Se asemeja a la de una empresa?)

Creo que es diferente porque los emprendedores deben ser fieles a lo que creyeron en un principio, pero a su vez el mercado presiona porque en definitiva es una empresa. Y tienen que de todas formas vivir de su empresa, entonces es complejo. Para mí el discurso es 1 sólo, pero con componentes de los dos mundos, de lo social y del mercado.

Debe estar clara y transmitida la motivación de por qué lo hacen en el fondo, su pasión, porque si hay algo que son los emprendedores sociales, es que son apasionados por lo que hacen.

11. ¿Cómo vería la existencia de una manual de comunicación para ES? (Contar un poco cómo sería: Ir haciendo preguntas y vas armando la estrategia mientras lo lees. Comunia)

1. ¿Cree que lo usarían los emprendedores?

Lo usarían pero como te digo, si es algo para aprender tocando. Como los que usan lego, o que sea realmente interactivo el manual, que se pueda ir completando en el momento. Si no va a quedar en un cajón y nadie lo va a leer. Podría tener ejercicios, nose salí a la calle y contale tu idea a diez personas y después preguntales que entendieron. Me lo imagino así bien herramienta más que manual.

2. ¿Considera que el hecho de que cada ES sea diferente es un problema para desarrollar un modelo/manual?

No, porque si es experiencial cada uno va a hacer los suyos.

13. Crees que hay alguna empresa social que sea un ejemplo de cómo comunicar eficaz y eficientemente.

No tengo ninguna, creo que todavía nadie lo hizo bien como para que lo recuerde. Lo que sí no me gusta es el modo ONG que siempre está pidiendo donaciones, y por otro lado tampoco me gusta la empresa que solo piensa en vender, debería ser un balance.

Carlos Barrero- Co- creador Impact Hub Bogotá y fundador Fábrica.

Introducción

Impact Hub es un espacio que mezcla características de un laboratorio de innovación, aspectos de una incubadora y también de un centro comunitario. Impact Hub es una red global que brinda a sus miembros un ecosistema de recursos, inspiración y oportunidades de colaboración con el fin de hacer crecer su impacto.

Existen más de 54 impact hubs alrededor del mundo, en Bogotá consiste en una casa en dónde conviven cientos de emprendimientos de diferentes áreas pero todos buscan generar un impacto positivo.

Fabricca es una empresa que genera bienestar social, desarrollo institucional y prosperidad económica, a través del desarrollo de programas y proyectos culturales. Brindando acompañamientos y mentorías a emprendedores culturales.

<http://fabricca.co/>

- Para conocer el perfil de emprendedores.

- Edad.

Creo que son todos mayores de 30 años.

- Nivel de instrucción.

Es gente que ya vivió muchas cosas, ya trabajó en empresas o en lugares en los cuales no estaban del todo conformes y un día decidieron dejar todo y ponerse a hacer algo que les apasiona y que además tenga un impacto social. Creo que la mayoría sí es universitario, pero no necesariamente.

- Grado de alfabetización digital.

Capaz no son expertos, pero saben usar tecnología, lo básico.

- Si tuvieron emprendimientos previos (en que sector).

Creo que son más de empresas, o de haber trabajado en alguna ONG.

B. Para entender el proceso de gestación de las ES.

1. ¿Cómo/cuándo llegan generalmente los proyectos a ustedes (en qué momento de la gestación)? En qué momento de su evolución como ES.

Llegan en todos los momentos.

2. ¿Cuáles son los principales problemas que ustedes identifican en las ES?

A veces están más perdidos en lo que tiene que ver con el modelo de negocio. Pero el tema del speech es fundamental, porque nadie consigue un financiador si no tiene un speech conciso, claro y que pueda decir en el tiempo que dura un ascensor.

3. ¿Desarrollan capacitaciones o asesorías en aquellos temas en los que ven necesidades?
¿En qué temas?

Desarrollamos algunas cosas, pero en comunicación no tanto por ahora.

C. Comunicación

4. ¿Qué lugar ocupa la comunicación en las ES?

1. ¿En qué momento del “crecimiento” de la empresa sociales surge la comunicación como tema?

Se fijan en la comunicación cuando ya tienen 1 año o 2 de estar funcionando y se acomodaron. Pero deberían ocuparse al principio de todo.

5. ¿Creen que hay dificultades en el planteo de la comunicación en las ES?

Sí, porque en muchos casos no saben cómo plantear el tema. Y no tienen ni tiempo ni recursos para invertir en esto al principio. Pero luego se les convierte en un problema no haberlo hecho.

Pero en realidad el tema es que a veces no tienen directamente una planificación como empresa social, entonces menos van a tener una estrategia de comunicación, en muchos casos no planifican tanto van avanzando paso a paso.

1. Si responde que sí: ¿Creen que los mayores problemas de comunicación en una ES son de comunicación interna o externa?

Para mí las dos cosas son lo mismo. En realidad son equipos chicos, el tema es que a veces el no haberse puesto de acuerdo en la comunicación y en el speech de la organización trae problemas de comunicación interna y externa también.

6. Cuando las empresas llegan a ustedes ¿Ya han pensado sobre la comunicación? ¿Han pensado en la posibilidad de planificar la comunicación?

La mayoría como te decía, no planifica mucho. No tienen esa capacidad, van haciendo en el momento.

1. Si responde que sí: ¿En qué momento ustedes creen que la mayoría de los proyectos empiezan a pensar su comunicación?

2. Si tuvieran que estandarizar cuáles son los indicadores que ustedes identifican en ese momento clave en que la organización dice “necesitamos planificar la comunicación” (indicadores de momento de crecimiento de la empresa).

- Debería pensarse desde la fundación de la empresa social.

7. ¿Los asesoran en temas de comunicación?

IMPACT HUB

- Yo si hago muchas asesorías desde Fabricca. Y sobre todo los ayudo a cosntruir un discurso unico que se vea reflejado en todo lo que hacen.

D. Pertinencia de un Manual

8. ¿Cómo resuelven actualmente los problemas de comunicación las ES?

IMPACT HUB

El tema es que no tienen recursos para pagarle a alguien que lo haga, y siempre en la ES aparece alguien que entiende un poco más y se encarga del tema.

9. ¿Cuál creen que sería el proceso más eficiente para que las ES entiendan cómo armar una estrategia de comunicación?

IMPACT HUB

Para mí debiera ser una herramienta que los ayude a visualizar el camino, como para que se desenrreden en la cabeza lo que quieren contar. Y sin ser expertos en comunicación puedan transmitir y hacer una buena gestión de sus recursos también. Porque muchas veces se ponen a usar FB pero eso demanda tiempo y energía y quizás no debería estar en sus prioridades.

10. ¿Qué formato diferencial tiene la comunicación de una ES? (¿Para ustedes la comunicación de las ES debe ser igual o diferente a la de una empresa común? ¿Cree que la comunicación se asemeja a la de una ONG? o ¿ Se asemeja a la de una empresa?)

Para mí la clave está en que se muestren como son. Que se abran. Que muestren la realidad lo más posible. Y en la ES hay elementos que se cruzan de los dos mundos, de las ONG y de las empresas. Se debiera poder cruzar estas dos cosas. Y los emprendedores sociales son muy apasionados, pero tienen que poder amoldar su pitch a el mercado y a lo que es financiadores y ámbito social. A veces se pierden inversionistas, sólo por el hecho de que no saben contarlos. Porque el inversionista capaz te da 10 minutos y si vos no le supiste contar perdiste. Hay que equilibrar la pasión con lo comercial, con lo social. Y en lo social mover más el sentimiento y en esta parte enganchan. Y en el negocio poder mover lo comercial, las

acciones, el cómo lo hacen. Algo más tangible, que se necesita del inversionista, impacto a largo plazo, etc.

11. ¿Cómo vería la existencia de una manual de comunicación para ES? (Contar un poco cómo sería: Ir haciendo preguntas y vas armando la estrategia mientras lo lees. Comunia)

1. ¿Cree que lo usarían los emprendedores?

Para mí tiene que ser algo que puedan hacer en 2 horas como máximo porque más tiempo no le van a dedicar. Porque no lo tienen básicamente. Y debieran hacerlo en el minuto cero, en el primer año, ni bien arrancan. porque eso los ayuda a definir muchas cosas después.

Deberían usarlo todo el tiempo, cada emprendedor debería tener su speech de bolsillo. Porque nunca saben cuando lo van a necesitar.

2. ¿Considera que el hecho de que cada ES sea diferente es un problema para desarrollar un modelo/manual?

No, si lo hace cada uno. no debería ser problema.

13. Crees que hay alguna empresa social que sea un ejemplo de cómo comunicar eficaz y eficientemente.

No se me ocurre la verdad.

Laura Velez - Directora Sistema B Colombia

Introducción

Sistema B es una organización que nació para impulsar el ecosistema del emprendedurismo social, entendiéndolo como un nuevo sector económico que utiliza el poder del mercado para generar impacto social y ambiental positivo. Busca articular, potenciar y crear nuevos ADN empresariales que redefinen el sentido de éxito y resuelven problemas sociales y ambientales.

sistemab.org

Sistema B certifica a empresas sociales que cumplen con 3 requisitos:

- 1.)Amplía el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros.
- 2.)Se compromete a crear impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.
- 3.) Se compromete a operar con altos estándares de gestión y transparencia, generando un ecosistema de empresas B en el mundo que colaboran entre sí.

Además la certificación sirve como carta de presentación internacional ya que Sistema B busca que el sello sea sinonimo de empresa social y de seriedad en el trabajo social.

- Para conocer el perfil de emprendedores.

B. Para entender el proceso de gestación de las ES.

1. ¿Cómo/cuándo llegan generalmente los proyectos a ustedes (en qué momento de la gestación)? En qué momento de su evolución como ES.

Las empresas se acercan a sistema B en todo momento.

2. ¿Cuáles son los principales problemas que ustedes identifican en las ES?

Muchas veces no saben cómo contar su historia de una manera sencilla y concreta.

3. ¿Desarrollan capacitaciones o asesorías en aquellos temas en los que ven necesidades?
¿En qué temas?

Desarrollamos algunas capacitaciones para empresas B pero sobre todo hacemos encuentros de empresas B en dónde en comunidad se ayudan entre ellas y colaboran. Hay empresas que lo hacen muy bien que le pueden transmitir su experiencia a otras. A esos encuentros se convocan también expertos en comunicación para que sumen su conocimiento.

C. Comunicación

4. ¿Que lugar ocupa la comunicación en las ES?

1. ¿En qué momento del “crecimiento” de la empresa sociales surge la *comunicación* como tema?

El tema es que cuanto más temprano surja mejor es, y sobre todo porque nosotros pensamos que la comunicación no es algo que se piense por separado de la empresa. Sino que va todo junto en un momento inicial, está dentro del ADN, del modelo de negocio, es parte angular de la empresa cómo se va a comunicar. Y no tiene que ser complicadísimo. No tiene que tener una narrativa tan larga.

5. ¿Creen que hay dificultades en el planteo de la comunicación en las ES?

La complejidad está en que la contraparte entienda que es un híbrido, que tiene algo que va más allá, porque es que lo hace. Por lo general las empresas b venden productos muy nuevos que hay que explicar, eso también dificulta la comunicación.

Y un problema es resumir la filosofía en una frase muy sencilla, el beneficio que tienen de manera clara y concreta. Y en algunos casos el hecho de ser una *Empresa B* los ayuda mucho comunicacionalmente porque tienen la mitad del cuento resuelto con la certificación. No tienen que explicar algunas cosas.

Aunque ocurre también la particularidad de que en una empresa B uno se encuentra muy cercano a lo que haces, porque un emprendedor social por lo general esta completamente inmerso en su proyecto y esta apostandolo todo. Y eso hace que contarle sea complicado, porque si estan tan metido en la operación, cuando quieres comunicarlo es difícil. De hecho la misma persona se obsesiona con el proyecto y puede estar horas hablando de él. Esta es la primer barrera, porque cuentan todo con demasiado detalle que en algunos contexto no es necesario, ni tampoco deben contarle tan simple. Otra complicación es que tienen que hacerlo sin presupuesto y de un modo casero.

1. Si responde que sí: ¿Creen que los mayores problemas de comunicación en una ES son de comunicación interna o externa?

Son la misma cosa y es igual de importante para nosotros. De hecho nosotros trabajamos mucho en la comunicación interna, hacemos talleres dentro de las empresas con todos los

empleados para acercar la visión del fundador y que todos entiendan las razones profundas del trabajo de la empresa, su misión social, etc.

También entender que todo comunica, cada acción de cada empleado. Cada parte construye el todo, entonces comunicar no dista de operar la compañía.

6. Cuando las empresas llegan a ustedes ¿Ya han pensado sobre la comunicación? ¿Han pensado en la posibilidad de planificar la comunicación?

En algunos casos sí lo tienen, pero cuando se certifican B utilizan nuestras herramientas, en dónde se les preguntan distintas definiciones y esto los ayuda a definirlo. También hay una herramienta, que formula un pitch corto sencillo para presentarse frente a cualquier público.

1. Si responde que sí: ¿En qué momento ustedes creen que la mayoría de los proyectos empiezan a pensar su comunicación?
 2. Si tuvieran que estandarizar cuáles son los indicadores que ustedes identifican en ese momento clave en que la organización dice “necesitamos planificar la comunicación” (indicadores de momento de crecimiento de la empresa).
7. ¿Los asesoran en temas de comunicación?

Como nombre anteriormente, hacemos encuentros entre empresas sociales y colaboran entre sí para mejorar su comunicación.

D. Pertinencia de un Manual

8. ¿Cómo resuelven actualmente los problemas de comunicación las ES?

En nuestro caso tenemos herramientas para facilitarles dentro de nuestra plataforma.

9. ¿Cuál creen que sería el proceso más eficiente para que las ES entiendan cómo armar una estrategia de comunicación?

Creo que la estrategia de comunicación no debe pensarse por separado del plan de negocio, es todo una sola cosa. Nosotros tenemos una sola herramienta en dónde se define el modelo de negocio y cómo lo va a comunicar.

10. ¿Qué formato diferencial tiene la comunicación de una ES? (*¿Para ustedes la comunicación de las ES debe ser igual o diferente a la de una empresa común? ¿Cree que la comunicación se asemeja a la de una ONG? o ¿Se asemeja a la de una empresa?*)

La empresa social es una empresa, y su comunicación debe parecerse más a una empresa que a la de una ONG: Pero como te decía

13. Crees que hay alguna empresa social que sea un ejemplo de cómo comunicar eficaz y eficientemente.

Algunas que me gustan son Factoria Quinoa: <http://factoriaquinoa.com/>.

Patagonia: <http://www.bcorporation.net/community/patagonia-inc>

Caravela Cafe: <http://www.caravela.coffee/about/>

Warby Parker : <https://www.warbyparker.com/>

Late, trabaja de una manera muy fuerte en la transparencia: <http://www.late.cl/>

Candelaria Becco - Responsable de Comunicación Ashoka

Introducción:

Ashoka se basa en la premisa de que el método más eficaz para promover el cambio social positivo es invertir en emprendedores sociales con soluciones innovadoras, sostenibles y replicables a nivel regional y global.

Ashoka es una organización global que promueve la cultura emprendedora y la innovación social. Tiende puentes entre distintos actores de la sociedad: personas, organizaciones sociales, universidades, empresas y sector público para estimular procesos de impacto que tiendan a un mundo más inclusivo y sustentable.

<http://ashoka.org/>

- Para conocer el perfil de emprendedores.
- Primero preguntarte si identificas un perfil dentro de los emprendedores, ya sea edad, nivel educativo, desde dónde provienen los emprendedores con los que ustedes trabajan.

De los emprendedores en general o quieres que haga hincapié en las empresas sociales? A mí me interesa mucho más aquellos que son emprendedores sociales. Es un poco difícil identificar un perfil...Dentro de la Red Ashoka teníamos emprendedores de todas las edades por eso es un poco difícil pensar un esquema de eso. Sí la mayoría de los proyectos te puedo decir que surgieron cuando los emprendedores era jóvenes. Me animo a sacar esa conclusión, a pesar de que hay algunos que primero hicieron una carrera, por ejemplo fueron médicos y a los 40 años hicieron un cambio de vida, pero creo que la mayoría hizo empezó con su emprendimiento en la juventud. Eso en relación a la edad, con respecto a lo educativo...Mi percepción es que la mayoría con clase media, clase trabajadora. Hay un par de excepciones que son clase alta, pero en general son clase media. Por lo general, gente muy preparada y universitaria.

Para mí el emprendedor social es alguien que tuvo contacto con algún dolor, con alguna problemática en su juventud y empezó a generar un proyecto. A la mayoría le cuesta la parte económica, como que es muy difícil conseguir el dinero, conseguir apoyo. Un dato de color es que muchos profesores de gimnasia terminaron siendo emprendedores de Ashoka. Ponele que 5 de los 60 que hay en la red, que es un porcentaje bastante alto.

- Cómo funciona la Red?

La Red funciona en todo el país, en realidad es una Red que está en todo el mundo. Lo que hace Ashoka es identificar emprendedores sociales con ideas innovadoras que logren impacto sistémico para solucionar una problemática determinada. No nos importa si ese emprendedor tiene una ONG, una empresa social, si es el sólo, si es un académico, etc. En general lo que nos importa es la idea y las características de la persona para saber si puede llevar, o no, adelante esa idea..

- Me interesa, para cerrar un poco más el sentido, a qué te referís con generar impacto sistémico.

Nosotros buscamos ideas que sean escalables, nosotros buscamos que se solucione una problemática de raíz. Por ejemplo, a veces cuando nosotros contactamos a un emprendedor por primera vez no está tiene tan claro cuál es su objetivo y nosotros lo ayudamos a que encuentre ese cambio sistémico que realizar. Por ejemplo, al principio es creo que quiero capacitar para que jóvenes de tal villa tengan trabajo y luego se convierte en “creo que toda la juventud tiene que tener acceso al trabajo y esa replicabilidad es la que Ashoka acompaña para que los emprendedores lo puedan lograr.

Entonces, nosotros lo que queremos es que crezcan o en tamaño, o que tengan una nueva sede, o que haya una ley que acompañe para que cada vez haya más personas haciendo eso.

Como te decía, hoy en Argentina son 60 los miembros de la Red. Creo que hay un poco más de varones y debe ser un 50% de Capital Federal y el resto distribuidos. Tenemos varios en Bariloche, en Salta, Jujuy, están bastante distribuidos...

Bueno respecto a nivel socio económico no lo tengo super claro pero para mí lo que sí está super claro es que los proyectos surgieron de una vocación, de querer generar un cambio, de querer hacer algo por el dolor más que la cuestión económica al final del día.

- ¿Cómo y cuándo llegan generalmente los proyectos a ustedes, en qué momento de la gestación como empresa social?

Nosotros buscamos proyectos que ya estén implementados, buscamos ideas que ya estén funcionando y nosotros los acompañamos en el crecimiento de esa idea. Nuestro objetivo es buscarlos los más jóvenes posibles porque ahí es donde tenemos más capacidad de generar impacto. Pero hay veces que nos han llegado proyectos con 10 años de implementación y bueno, quizás al estar tan bueno el proyecto los invitamos a formar parte igual del proyecto...Pero sí

buscamos que estén chiquititos en lo posible. Ese es nuestro objetivo pero no es limitante. Lo que sí es limitante es que ya tiene que estar implementado

- ¿Qué necesitan para ser parte de la Red? Cómo los convocan? Cómo los identifican?

Hay un equipo que esta todo el tiempo buscando gente y tratando de identificar nuevos emprendedores sociales, o sea que hay una persona proactiva en eso. Además, en la página web se puede inscribir. De vez en cuando hacemos campañas, en los momentos de búsqueda concretos.

Todos los años se incorporan entre 3 y 5 emprendedores a la Red. Entonces es una búsqueda constante y también tenemos nominadores de gente amiga que es del ecosistema que estamos todo el tiempo preguntándole si saben de alguien.

Una vez seleccionamos un candidato empieza todo un proceso de entrevistas, de conocer bien su proyecto.

Los criterios para ingresar a la Red Ashoka son cinco; dos relacionados con el proyecto y relacionados con el emprendedor. Nosotros buscamos emprendedores, no buscamos proyectos.

Muchas veces nos pasa que hay un proyecto que tiene 3 o 4 socios y nosotros les decimos: “Tienen que elegir a uno que sea el emprendedor de Ashoka que mueva todo esto”. De todas maneras a las capacitaciones están todos invitados pero necesitamos un emprendedor que sea el alma. Nosotros buscamos un emprendedor que tenga una fibra ética, queremos cerciorarnos que en su corazón este solucionar un problema y no la idea de ganar dinero o generar poder o que en algún momento del proceso dañe a otra persona para lograrlo. O sea una persona ética. Buscamos una persona emprendedora que va a salir adelante, que va a buscar soluciones a los problemas. En tercer lugar buscamos una persona que sea creativa a la hora de resolver problemas porque sabemos que el camino del emprendedor es super engorroso, super difícil, y necesitamos alguien con creatividad que pueda resolver esos problemas.

En relación al proyecto, te menciono los más importantes, los que pueden ser un sí o un no...Que sea una idea innovadora, que sea una idea nueva, que no significa que no exista es ningún otro lado. Que tenga una implementación distinta, que tenga un matiz nuevo porque sabemos que hoy el mundo tal como está no funciona, es un mundo muy infeliz para la mayoría de la población y eso está porque los sistemas actuales permiten eso.

Por último, el quinto elemento que buscamos es que tenga impacto social. Que ese impacto sea medible, escalable y sistémico. Esos son los cinco criterios.

-¿Cuáles son los principales problemas o dificultades que ustedes identifican en los emprendedores sociales?

El principal problema por el cual la mayoría llega a Ashoka es por una cuestión de recursos; por imposibilidad de hacer cosas nuevas por la dificultad de crecer. Algo muy relacionado a esto y que es muy visible es la falta de equipo y estructura para poder dividirse, priorizar, organizarse, etc. En general es todo un caos una misma persona cumple muchos roles.

En general está muy centrado en el fundador, lo cual puede ser un problema. Por ejemplo, CONIN y Abel Albino son indivisibles y eso trae problemas cuando se empieza a hablar de la sucesión. Qué pasa si el fundador se muere, si la organización continúa o no..

- ¿CONIN es parte de Ashoka?

Sí, CONIN es parte de Ashoka. Una cosa que es está bueno que quede claro es que una vez que alguien es un emprendedor de Ashoka lo va a ser de por vida. Siempre y cuando siga en su área, nosotros lo acompañamos en la capacitación, en conseguir recursos, en la comunicación, etc. Y después lo acompañamos en otras temáticas que te mencionaba antes, si un emprendedor se muere cómo es la sucesión. ¿Queremos que haya una sucesión o no?

La falta de organización está muy ligada a la falta de priorización. En general un emprendedor que tiene iniciativa, es creativo y demás en general se pone un objetivo y va y se quiere comer el mundo y es muy difícil que pueda decir bueno primero hacemos tal cosa y después me meto con tal otra. Como que en general quieren hacer todo a la vez porque son ansiosos, porque creen en el cambio, tienen mucha capacidad antibalas. A veces nosotros les decimos no, pero es un no ahora, o tercerizar, etc.

Creo que son esas tres; mucha integración fundador con el proyecto, falta de recursos, y falta de organización.

- ¿Desarrollan capacitaciones o asesorías en aquellos temas en los que ven necesidades? ¿En qué temas?

Generalmente damos apoyo en estas cosas que te contaba...Parte del apoyo que Ashoka da a los emprendedores son capacitaciones mensuales que generalmente nosotros proponemos los temas o a veces que responden a necesidades de ellos.

El año pasado por ejemplo hicimos una de medición de impacto que tiene que ver con esto de organizarse, de priorizar, ver cómo están midiendo lo que hacen, fijate si hay que cambiar algo para que tenga sentido todo lo que invertiste en esto.

Ahora para este año hay una propuesta de hacer algo así como un retiro para trabajar el ego del emprendedor. Esto que te decía de “me como el mundo, yo hago todo, yo puedo todo porque yo soy superpoderoso” y bueno queremos trabajar un poco eso. Es más como un retiro espiritual...

Otra cosa que proponemos mucho es la colaboración, buscamos que entiendan que tal vez no pueden hacer todo con su equipo, sino que pueden aliarse, juntarse con otro, etc. Por eso fomentamos la idea de empoderar la Red y que trabajen en conjunto. El año pasado hicimos que los 5 de los emprendedores que tenemos que trabajan en discapacidad piensen juntos un proyecto. Entonces, sí lo que tratamos es darle al emprendedor todas las herramientas que necesita para poder enfrentar las problemáticas que surgen.

- ¿Qué lugar ocupa la comunicación en las empresas sociales o en los emprendimientos sociales?

Yo creo que todos saben que es importante pero nunca se le asignan los recursos necesarios. Como Facebook es gratis, Twitter es gratis, más o menos tienen algún amigo periodista que me consigue una nota de vez en cuando...Es muy difícil encontrar un emprendimiento que tenga un equipo, una estrategia que tenga objetivos y métricas.

- ¿Crees que hay dificultades en el planteo de la comunicación en las ES?

Sí, es un poco lo que te decía recién.

- ¿Creen que los mayores problemas de comunicación en una ES son de comunicación interna o externa?

A mí me da la sensación que como en general son organizaciones chicas, la comunicación interna se da con sistemas no formales. Generalmente funciona muy bien porque son personas que están mucho tiempo juntas, son amigos, charlan todo el tiempo entonces hay una comunicación interna muy buena pero no formal. Cuando empiezan a crecer y hay que generar una comisión directiva, etc., es complicado porque se tiene a seguir con la informalidad.

Es verdad que en general se prioriza más la comunicación externa, como salga, como se pueda.

- Cuando las empresas llegan a ustedes ¿Ya han pensado sobre la comunicación? ¿Han pensado en la posibilidad de planificar la comunicación?

Las nuevas sí, o sea las que han llegado últimamente sí. Conoces a “Sabe la Tierra”? La fundadora estudió comunicación antes entonces tiene una comunicación super clara, super linda.

Ale Sanchez Cabeza de “Proyecto Surco” también tenía una persona part-time ocupándose de la comunicación externa.

Yo creo que más allá de cuándo entran a Ashoka, la planificación se da cuando empiezan a crecer. Entonces está bien que coincida con el ingreso a Ashoka pero no siempre es ahí..

- ¿Los asesoran en temas de comunicación?

Sí nosotros los capacitamos en comunicación. El año pasado hicimos una de capacitación online. Generalmente son cortitas de dos o tres horas durante 2 o 3 días.

Bueno, por ejemplo la capacitación de medición de impacto fueron 4 encuentros de 2 horas, la de comunicación organizacional fueron 2 encuentros de dos horas. La persona que ayuda a los emprendedores en su comunicación piensa en ayudarlos en su estrategia. Pero es más conceptual, los ayuda consiguiendoles notas, los replica en el Facebook de Ashoka, los incluye en el boletín de Ashoka. No es tanto bueno me siento con vos y te ayudo con la estrategia de comunicación sino es un acompañamiento en “bueno esto es importante, hacelo, conseguite un equipo y yo te ayudo desde Ashoka difundiendo algunas cosas, y si hay una necesidad específica la vemos...Más que nada porque son 60 emprendedores y no podemos estar haciendo la comunicación de cada uno, es muy poco escalable y la verdad es que no es la idea que tiene Ashoka, porque a lo que apuntamos es que ellos aprendan a hacerlo. Ashoka tiene mucha llegada entonces los ayudamos desde nuestro lugar comunicando sus proyectos, que para nosotros eso es importante porque ellos son nuestros embajadores.

E: Cuáles son los consejos que ustedes les dan respecto a la comunicación.

El primer consejo es armar una estrategia. Definir el mensaje qué quieres comunicar, cada cuanto, etc. Entonces no es una cuestión si o si tenes que tener un Facebook y poner plata publicidad siempre intentamos ir un poco más allá. Contame qué es tu organización en una línea, se entiende, no se entiende, probala con gente a ver si la entienden. Primero definimos los mensajes macro y después definimos los canales en lo cuales se van a definir los mensajes. En lo que es online y offline, para mi en online las reglas de oro son periodicidad, o sea definir cada cuanto vas a publicar y respetarlo porque si vas a poner en un día 20 cosas y después no pones nada no va. Hay que definir un ritmo y después anda marcando ese pulso. Otra cosa importante es la calidad de la publicación. Asegurate que sea o contenido lindo o contenido interesante.

Preferible hacer poco y bien, que mucho y mal hecho. Esas son como las dos pautas

principales. También pensar en el público, quién es tu público principal, porque si por ejemplo tu público no tiene Twitter ahorrate el trabajo.

Mi trabajo es más responsivo que sentarme a armar la estrategia. Cuando me preguntan me conviene hacer un boletín, yo les respondo bueno depende, hay que ver si tiene una base, cada cuánto lo mandarías, qué tipo de boletín quieres, qué tipo de información quieres que haya, etc. Mismo en la página web, trata que lo que tengas esté lindo, atractivo, prolijo y que tenga cierto ritmo, que priorice y organice la información. En lo offline mucho foco en prensa te diría y ahí es muy un trabajo de hormiga. Los pasos son los mismos, defini un mensaje, cersiorate que sea atractivo, que tenga números, que tenga fotos, hacelo visualmente atractivo y a nivel contenido relevante y anda buscando a qué periodista le puede interesar, etc. Tal vez es mejor una buena nota en la tapa de La Nación que varias en medios online.

Hay que tener en cuenta que los emprendedores sociales no buscan tanto vender un producto sino difundir un mensaje. Pueden estar promoviendo la inclusión de personas con discapacidad o políticas de salud, etc.

- Me surge una duda, porque yo cuando pienso en emprendedores sociales estoy pensando en empresas sociales, empresas B ¿Vos también incluis a ese tipo de emprendedores en tu definición?

Si, el tema es que dentro de la Red Ashoka son minoría. Tenemos 3 o 4 de empresas sociales, como Clara Pellizari (La Usina), Pablo Ordoñez (El Arca), Angie Ferrazini (Sabe la Tierra) que en realidad es más desarrollo local pero bueno está ahí.

El tema es que si como empresa social solo te enfocas en vender el producto no funciona, ya ellos tienen todo un diferencial. Lo que tienen que hacer escerciorarse que la historia que están contando esté buenísima y que el mensaje sea che estamos cambiando el mundo por eso tenes que comprar esto. Se trata de difundir un mensaje, mismo para las ONG, no se trata de contar lo que nosotros hacemos es lo mejor, sino que tienen que comunicar lo que hacen. El nombre de la organización viene luego como acompañando este tipo de mensaje.

Los consejos que ustedes dan son los mismos para todos o ustedes creen que hay una curva de aprendizaje que se repite en la mayoría de los proyectos?

Para mi el camino que se recorre siempre es ese, definí un mensaje, definí tu interlocutor, el cómo. Es el cómo en donde la cosa empieza a variar. Una vez que tenes claro a quién le quieres hablar y el mensaje que querees transmitir es ahí donde empiezan las variaciones. Por ejemplo,

tiene más o meno sentido que sea online, más o menos sentido que sea agresivo. Para mi esas tres cosas, interlocutor, mensaje, cómo, tienen que estar siempre.

E: ¿Cómo resuelven actualmente los problemas de comunicación las ES?

Yo creo que una vez que la empresa está más consolidada, o sea que se establece un equipo, se establecen jerarquías, prioridades, y demás es como que se crea una estructura ahí es que se empieza a pensar la comunicación.

Una tendencia que estoy empezando a ver y que es muy buena, es que la comunicación se está profesionalizando. Como que cada vez surge más “bueno hay que terciarizar esto, o necesitamos un emprendia que nos haga la prensa y eso me parece que está bueno. Deja de estar presente el concepto de todo tiene que estar acá adentro. Ahora es más, “bueno, busquemos a la persona que más sabe de esto, preguntemosle si lo hacen ad honorem y sino paguemos algo..

- ¿Cuál creen que sería el proceso más eficiente para que las ES entiendan cómo armar una estrategia de comunicación?

Yo creo que tiene que ser algo bastante concreto y no tan conceptual como “la comunicación es...” porque la verdad es que nunca tienen tiempo para ponerse a leer mucho.

También creo que estaría bueno que reúna recursos como “Sabes que existe Comunia, Wingu, el Consejo publicitario?” O “Sabías que una vez al año hay un concurso que reúne a publicitarios, ONG y podes ganar mucha difusión?” O “Sabías que con Google Forms podes hacer encuestas o un formulario de contacto?” Y sobre todas las cosas que se haga mucho hincapié en métricas, que todas las acciones que se hagan se midan, en todo caso hacer poco y medir para tomar mejores decisiones.

- ¿Qué formato diferencial tiene la comunicación de una ES? (*¿Para ustedes la comunicación de las ES debe ser igual o diferente a la de una empresa común? ¿Cree que la comunicación se asemeja a la de una ONG? o ¿Se asemeja a la de una empresa?*)

Yo creo que una empresa social tiene una gran ventaja. Si bien muchas veces no tienen tantos recursos, tienen la gran ventaja de no sólo estar vendiendo un producto, sino que están realmente generando un impacto de alguna manera. Al ser en una empresa social no hay riesgo en que caigan en *green washing*. Yo muchas veces veo empresas sociales que solo te cuentan el producto, no te cuentan todo lo bueno que está pasando alrededor de ese producto. Y por el otro lado, las CocaCola que tratan de decirte cosas buenas, que te intentan vender felicidad con CocaCola cuando no es compatible.

- ¿Cómo vería la existencia de una manual de comunicación para ES?

Me parece super útil y super necesario. A nosotros muchas veces nos llegan emprendadores pidiendo una capacitación o algo. Con esto sería genial para decir bueno “Tomá. acá esta este manual, anda leelo y después vemos juntos las preguntas”. Por eso digo que tendría que ser práctico, sencillo de leer, lo más funcional posible para que se use. Es más si es en módulos puede ser “bueno esta semana ocupate de esto, la próxima de esto y en un mes tenés tu plan de comunicación listo para implementar.

E: ¿Crees que lo usarían?

Yo creo que lo usarían. Si la herramienta esta buena yo creo que la usarían.

- ¿Considera que el hecho de que cada ES sea diferente es un problema para desarrollar un modelo/manual?

No yo creo que cada emprendedor debería adaptarlo a sus necesidades.

E: ¿Crees que hay alguna empresa social que sea un ejemplo de cómo comunicar eficaz y eficientemente?

Sabe la Tierra hace un muy buen trabajo, desde la estética del lugar con los pizarrones de colores, la página en Facebook, etc. Como que tiene toda una ideología, una riqueza en los mensajes que está muy lindo.

Doncel, es otra que es muy interesante. Yo vi la transición, al principio no tenían a nadie, como que tenían los mensajes muy mezclados. Ahora tienen mensajes claros, una estética muy definida, videitos lindos que explican la problemática que están resolviendo.

Otro ejemplo, es la Fundación Natali Flexer que tiene mucha llegada. Siempre sube fotos, los mensajes que transmite y el diálogo que propone con sus seguidores.

Guillermo Schulmeier- Co-Fundador de Emprendia

Introducción

Emprendia es una Empresa B especializada en Comunicación para líderes y equipos comprometidos a que la sustentabilidad y la regeneración de ecosistemas se conviertan en un valor principal de las personas, del mercado y de la ciudadanía.

Desde 2007 trabaja junto a empresas, organizaciones, *think tanks*, entidades filantrópicas, gobiernos y territorios que quieren profundizar su compromiso con la sustentabilidad del Mundo y la Tierra.

En un contexto de evolución hacia economías globales basadas en mercados inclusivos, energías renovables, reducción, reciclaje y reuso de residuos; preservación y recuperación de ecosistemas y biodiversidad, Emprendia promueve la prosperidad sustentable reconociendo la escasez de recursos naturales, los límites ecosistémicos planetarios y la necesidad de inclusión social a gran escala.

<http://www.emprendia.net/>

A. Para conocer el perfil de emprendedores.

Qué perfil tienen los emprendedores sociales que acuden a la incubadora

Bueno, antes preguntarte si realmente haces esa distinción entre emprendedores y emprendedores sociales.

No, yo creo que yo estoy bastante contaminado, en el buen sentido, de lo B. La verdad es que yo no tengo identificado un perfil hay emprendedores sociales de todos los niveles sociales, todos los orígenes, Entonces me parece que el ámbito es muy diverso y muy bueno. Además, creo que se están integrando personas de todos los ámbitos y eso es muy enriquecedor y poderoso. Creo que esto tiene que ver con el proposito, con gente con proposito.

Yo trabajé mucho tiempo en el ámbito privado y en el tercer sector en paralelo. Trabajé en HCM que era empresa que hacía seminarios de management para ejecutivos en los que estaban todos los gurus del empresariado, gerentes de ventas, etc. y me sorprendía no el proposito de la empresa sino a lo que habían llegado las herramientas de marketing, de PR, de redes sociales, y por otro lado, trabajaba con proyectos sociales que tenían noticias mucho más poderosas, impacto mucho más inspiradores y cero herramientas de comunicación y cero

marketing. Entonces yo pensaba esto tiene que integrarse, y así fue que surgió. Un poco a idea era poner las herramientas de comunicación, de PR al servicio de proyectos o empresas con propósitos que puede ser desde la campaña “Dejá tu huella” de Villavicencio, por ejemplo, para crear un nuevo parque nacional o Fundación Gran Chaco con su programa “El futuro está en el monte” como que su trabajo está con las comunidad Wichi o Qom en Formosa. Creo que hay que poner esas herramientas para todos y creo que por ese lado está la clave de la comunicación para empresas sociales o empresas con propósitos, o proyectos con propósito porque hoy, y esperemos que pronto salga una ley B que más allá de tener la certificación B y los acuerdos privados de socios que hacemos que certificamos B para comprometernos con esos principios en una forma legal que pueda ser una empresa con propósito y que pueda vincular lo mejor de los dos mundos. Todo el impacto que buscan tener las ONG y todo el profesionalismo y la eficiencia y comunicación que puede tener un proyecto privado. Creo que ahí está un poco la clave, porque muchas veces es lo que le falta a las empresas sociales. Creo que ahí está el híbrido es real cuando...Justo el nuevo socio que sumamos a Emprendia que es alguien que viene del sector privado, un día se junto con Pedro y le dijo mirá “el modelo empresarial de capitalismo salvaje me parece que no va, la gente está angustiada, nadie es feliz, la verdad es que no me va pero tampoco me va el modelo ONG todo a pulmón, de trabajar en la escasez todo a pulmón...” y

Pedro le respondió “Bueno, mirá es por eso que existen las empresas B”.

Es gente como esta que termina emprendiendo o creando empresas sociales. Son personas con esta sensación de quiero tener causa, me encanta el propósito de las ONG pero quiero tener una organización, un impacto y que hagan un uso eficiente de los recurso. Es por esto que llegan a esta forma de empresa social que en realidad es un título porque no existe la empresa social como forma societaria. Generalmente hay que hacer una fundación y ahí esta todo el conflicto de fines de lucro, o puedo querer crear una S.R.L., o cooperativa, una S.A. etc.

Pero empresa social como formato no existe pero se está construyendo. Siempre tiene que estar presente el tema de lo ambiental, o el impacto social

- Por qué vos crees que no es un modelo híbrido? Vos crees que lo mismo que se usa para la empresa se puede usar para la ONG.

La comunicación se debe adaptar, no es que estás vendiendo pasta de dientes sino que es un proyecto con propósito y puede ser que la resolución de ese propósito pueda ser a través de la

venta de un servicio, de un producto o una política. Lo que tiene que tener muy claro una empresa es una visión, una misión, un propósito, una propuesta de valor, 3 mensajes clave, una fórmula de identidad. Lo más importante es el corazón de la empresa social y eso es lo que a veces no se concibe o las marcas que quieren ser sustentables no consiguen. Nadie les cree la autenticidad o el corazón, por lo cual hay que poner las mejores herramientas de comunicación que ya desarrollaron otros al servicio de eso. A veces los grandes errores de comunicación son por el tono que adquiere la comunicación. Sobre todo en las grandes empresas por ejemplo, hacen una donación de 10 caños a una comunidad de Córdoba y hacen una comunicación como si hubieran salvado el planeta..

Yo no creo que haya que inventar herramientas nuevas pero sí valerse de todo lo que hay, que por suerte hoy hay un ecosistema mucho más favorable. Antes una empresa o una ONG quería comunicar y tenía que ir a los medios tradicionales que eran carísimos, si querías hacer una pauta gráfica o en televisión, o radio, o marketing directo. En cambio hoy con las redes sociales, con Facebook, con Twitter, con todo lo que hay uno puede tener sus propias herramientas de comunicación. Obviamente hay que usarlas con creatividad y con eficiencia y con marketing. Es clave, y por ahí ya me adelanto un poco, es una herramienta muy poderosa que algunos la saben capitalizar es la prensa. Que tiene una relación costo beneficio altísima, sobre todo para empresas sociales que generalmente son innovadoras y los medios están muy abiertos a difundir noticias de empresas que quieren resolver problemas sociales. Entonces ahí hay una herramienta muy poderosa que estaría bueno que aprendan a usar, yo les diría que en el manual deberían incluir un capítulo que sea prensa y explicarles a los empresarios sociales cómo tienen que hacer ese trabajo. Cómo preparar una gacetilla de prensa, cómo mandarla a los medios, etc. Porque es algo que pueden hacer solos y les puede traer muchísima difusión con una inversión mínima.

Volviendo a la pregunta original, qué es un emprendedor social, pienso en Alicia Montoya que es la líder de la Cooperativa el Álamo y te digo que es una emprendedora social. A la vez pienso en Federico Seineldin, co-fundador de Njambre, que creó una empresa la vendió a Globant, también lo es. Así que la verdad es que el perfil es super amplio.

- Ustedes hacen alguna distinción entre el modelo de empresa B y el modelo de empresa social más cercano a Yunus?

No, entiendo. No conozco la distinción.

- Algunos sostienen que hay dos modelos en relación a la reinversión del capital que se gana. Por ejemplo, reinvertir los beneficios en el proyecto para que siga creciendo o dividir los beneficios entre los miembros de la empresa social.

Sí, la empresa B contempla todos esos aspectos no los impone. Para obtener la certificación necesitas una puntuación mínima. Por ejemplo, está la política que se repartan los dividendos entre los empleados, incluso si son dueños de un porcentaje X divididos entre los empleados. Yo creo que las empresas, salvo que encuentren otro modelo, tienen que ganar menos plata. La crisis social y ambiental del planeta tiene mucho que ver con la rentabilidad de los grandes grupos empresarios que ponen sólo lo económico como fin en detrimento del planeta y las personas. Yo creo que esto las empresas B lo resuelven.

Cuando co-fundamos Emprendia nosotros éramos B antes que supiéramos que existían las BeCorps. Nosotros creamos Emprendia con un propósito que era acompañar a las empresas, gobiernos y organizaciones en su compromiso con la sustentabilidad...a generar un impacto....ese era nuestro fin. Entonces todas nuestras decisiones tienen que ver con eso, obviamente tenemos que generar una economía para poder sostenernos porque sino no podemos funcionar. De hecho, eso está en un segundo plano. Muchas veces decimos que no a clientes y en el sector empresarial eso sería una locura. Pero si no hay convicción y no quiere hacer las cosas en serio preferimos no trabajar con ellos.

Entonces, como decía, si las empresas B tienen resuelto el propósito es fácil poner el esfuerzo en eso, obviamente tienen que tener rentabilidad porque sino te fundis y dejas de funcionar. La empresa social nace para solucionar un problema, después nace la forma jurídica, societaria que toma.

Entonces, yo creo que la diferencia entre empresa B y empresa social son diferencias más de manual pero que en concreto apuntan a lo mismo. Las empresas B están intentando alcanzar un abanico mucho más grande.

Sí, es raro porque tal vez hay empresas que nacieron para resolver problemas sociales, y hay empresas que modificaron un poco su negocio para adaptarse y generar menos impacto. Es como que hay dos modelos de empresas.

Totalmente. Creo que es un debate hacia adentro de empresas B. Por ejemplo, Guayaki sabe que hace yerba mate bajo sombra incluyendo a comunidades pero, por ejemplo nosotros trabajamos mucho con ONG, con empresas, con gobierno, etc. mucho del impacto es a través de otros ahora nosotros trabajamos con proveedores que son emprendedores sociales o empresas B certificadas. En definitiva yo creo que las empresas que hacen bien las cosas más allá de su percepción directa no sea la de Guayaki y por ahí sea la de Patagonia terminar generando el mismo beneficio a través de todo el ecosistema. Sea porque generan menos huella de carbono, privilegian proveedores B, que reciclen, que reutilicen, que incluyan lo social, etc. El impacto puede ser hasta mucho más grande que una empresa que puede hacer lo mismo porque si bien Guayaki regenera selva, pero al mismo tiempo contrata a Monsanto para fertilizar ya está, lo que haces para cooperar lo perdés en tu cadena de valor. Por ejemplo, Patagonia hace ropa y muchas cosas más. Hoy está trabajando en la regeneración de ríos en Estados Unidos con la demolición de represas. Acá en Argentina está con Santa Cruz sin represas...

E: Lo que nosotras estamos queriendo ver son los distintos modelos de empresas sociales. Habría como dos posibilidades, una que se conviertan y otra que desde que nace la empresa sea social.

Exacto. Es ahí que nosotros nos preguntamos. Nosotros con quien queremos trabajar con el que tiene la sustentabilidad en el ADN o las que se van transformando. Ahí yo creo que no hay que dejar a nadie afuera porque si las grandes no se convierten se nos acaba el planeta.

Es en esto que vemos un gran abanico, que si vos lo esquematizar mucho dejás a muchos afuera que podrían ir caminando en esa dirección. De hecho hay muchas empresas sociales que son *spun off* de ONG. Por ejemplo, nosotros trabajamos mucho con el Ceibal que tiene mucho trabajo local en el Chaco. Ellos tenían un programa de microcrédito de la ONG. Ese programa creció tanto que después se independizó como empresa social, después lo compró un banco peruano. Fue así que algo que nació de una ONG se convirtió en un banco de microcréditos. Ese es un modelo, el otro es una empresa que quiere recorrer ese camino. Es difícil imaginarse a Patagonia que es una empresa multinacional como una Empresa B pero si te pones a mirar todo lo que hace...

La clave es definir el propósito y que el propósito tenga el objetivo de resolver alguna problemática social.

- Volviendo a lo del híbrido que vos decías que no es necesario...

Yo no quiero tirar la teoría por tierra. En algún punto hay que adaptar las herramientas...

- Lo que nosotras vemos es que en algún punto los emprendedores no saben cómo comunicar, a excepción de las grandes.

Ojo, porque nosotros trabajamos para Las Marías y es una empresa grande y necesita asesoría..

- Bueno, digamos emprendedores que el primer año no van a invertir en comunicación. En este sentido creemos que nuestro manual es para el emprendedor que está recién arrancando, que tal vez el primer año no va a invertir en una asesoría...

Perfecto, entonces ese manual no es un híbrido es una adaptación. Por ejemplo, qué cosas tenés que tener: un isologotipo bueno, pregnante, legible...Es típico de ONG hacer un logo espantoso, con todo porque te quiere contar toda la historia...No, síntesis. Además, un sitio, un perfil en Facebook, básico, una presentación en Power Point que tenga tu propósito, misión, visión, mensaje claro

- Claro. Lo que nosotras te mencionábamos de híbrido surge por la dificultad de las empresas sociales de no saber si comunicar el producto, o lo social...

Bueno, eso lo B logró una síntesis. Entonces vos decís que es una empresa B y ya está. Sabes que es una empresa con propósito. Que si bien opera en el mercado tenes un fin social y ambiental. Eso está buenísimo porque es una marca global, compartida. La tengo yo en mi logo, lo tiene Natura, lo tiene Patagonia, lo tiene Triciclos en Chile..

- ¿Cuándo llegan generalmente los proyectos a ustedes (en qué momento de la gestación)? En qué momento de su evolución como ES.

No sé, en cualquier momento...Ahora por suerte hay como un ecosistema emprendedor mucho más desarrollado que hace unos años. Por ejemplo, Buenos Aires emprende o Rama GPS, que yo di el módulo de comunicación, el diplomado de Amartya con la UNSAM que se quiere convertir en un MBA sustentable...Bueno ahí les están generando una conciencia a los emprendedores de que tenes que tener una estrategia de comunicación con las herramientas básicas para poder presentarte en sociedad y potenciar muchísimo todo lo que quieras hacer hacia tu público objetivo, tu fuente de financiamiento, tus inversores, sean fondos públicos, fondos privados, etc.

Hay algunos que llegan antes de empezar y otro que...Por ejemplo, lo chicos de Smart Kids Lab ya hicieron sus presentaciones en el MALBA, y ahora nos vinieron a ver para ver cómo

organizamos la comunicación...Por otro lado, Dani Cerezo está con un proyecto nuevo y está viendo cómo lo comunica. De todas maneras él ya tiene mucha experiencia por las Paez y sabe que cuanto más claro tenga su plan de comunicación más fácil va a ser.

- ¿Cuáles son los principales problemas que ustedes identifican en las ES?

Para mí es definir su propuesta de valor con síntesis y con claridad, porque la sustentabilidad es compleja requiere una mirada integral, holística, entonces generalmente se va al todo..."no porque nosotros hacemos esto, y aquello, y lo otro". Como que van abriendo ventanas y te quieren contar todo...Yo creo que el desafío está en lograr síntesis para contar la propuesta de valor y hay que trabajar mucho en eso. En que puedan contarla en una oración, en tres renglones...

Generalmente hay alguien que se hace cargo de la comunicación o es el emprendedor?

Muchas veces son los emprendedores, si es uno a veces es el que hace todo. Si son varios tratan de dividirse los roles por perfiles pero es muy aleatorio. A veces también tienen un voluntario que a veces sabe mucho y a veces no...

- Bueno ya hablamos un poco de lo online, algo de lo offline con el tema prensa. Hay algún otro consejo que vos sabes que no se pueden ir sin que les mencionen...

Es retomar eso, y el logo, lindo y claro. Un sitio web, un perfil en FB y una presentación en PowerPoint. Eso es como el súper básico. Después todo lo que puedan escalar mejor. Por ejemplo, hoy lo audiovisual es algo que explica muy bien pero también hay que ver porque a veces es de baja calidad...Cuanto más creativo sea el proyecto y mejor contado este, más fácil es conseguir partners que quieran hacerlo gratis o a bajo costo.

Respecto a lo offline, la prensa que es un gran vehículo. Después estar atentos, por ejemplo Fundación La Nación que si ganas tiene espacio en los diarios: Buenas Causas.

Lo importante para las empresas sociales es contar el corazón del proyecto de manera linda, marketinera en el buen sentido porque tiene lo más difícil: una causa real, inspiradora y concreta.

Nosotros cuando hacemos un asesoramiento vemos todo, cuáles son tus mensajes claves, tus atributos, es la combinación que hace al todo...Nosotros usamos el modelo de Norberto Chávez, un gurú de la comunicación corporativa institucional que habla de cuatro instancias para el éxito de cualquier comunicación que es: la realidad, la comunicación institucional, la identidad y la imagen pública. Esa es una columna vertebral que muchas veces no se respeta.

Una vez que están los 3 o 4 mensajes claves hay que comunicarlos por los diferentes medios. La comunicación tiene mucho de sentido común, mucho de coherencia y mucho de perseverancia. Hay que buscar una consistencia, que haya una identidad visual común, unos mensajes en común. Esto es lo que no sucede...

Emiliano Fazio- Co-Fundador Njambre -(Medellín - Rosario - Buenos Aires)

Introducción

Njambre es una aceleradora de empresas de innovación de impacto social y/o ambiental. Identifica, contiene, potencia y conecta ideas o proyectos innovadores de emprendedores que buscan en la Empresa social un vehículo para la transformación positiva del contexto en el que han decidido impactar. Además de ser una aceleradora es un espacio de Co-Working en dónde se alojan empresas sociales, y entidades que trabajan relacionadas a la innovación social.

<http://factoria.njambre.org/>

- Perfil del emprendedor

Te digo lo que veo en general, personas que encuentran en estas economías híbridas poder desarrollarse profesionalmente, emprender y también las caga de un singular sentido porque no es aprovecharse de una oportunidad de negocio por el lado de empresa, o hacer un té bingo para donárselo a un comedor. Sino que acá se pueden cruzar todas sus aspiraciones, las profesionales, y las de sentido de la vida, de transformación.

Después hay particularidades el que tiene más herramientas de gestión, porque emprendió algo antes o porque viene de un mundo corporativo de una empresa. Y su déficit es el conocimiento profundo del problema social que quiere resolver.

Tenes gente que sale del sector público con las mismas ganas, o del sector social, o de la ciencia o academia.

Para mí el secreto no es hablar de emprendedores, sino de equipos de emprendedores, porque vos necesitas unir piezas de rompecabezas que necesariamente son incompletas. Necesitas reunir equipos de diferentes complementarios. El error que cometemos todos es encontrar en una persona el perfil, y para eso hace falta un equipo. Para mí no es un perfil de emprendedor, debe ser un equipo que se entiende par, horizontal, y que tiene todas las capacidades que hacen falta y todas las capacidades no se reúnen en una persona.

- Edad y nivel de instrucción.

No creo que esto tenga un sólo origen, un sólo origen o antecedente desde dónde caen acá. Yo creo que hay mucho por definir, y no soy de los que les guste la clasificación conceptual.

Las empresas de innovación de impacto, están enmarcadas en una serie de economías híbridas. Que eso es un lugar dónde se cruzan muchas lógicas. Si las sintetizas entre la lógica pública, social y ambiental, y privada en esos híbridos tendrías que poner un montón de cosas.

Que no necesariamente tengan que venir de un sector de la sociedad, tenes que poner las economías sociales y solidarias, tendrías que poner el emprendedurismo de impacto, los egresados del IADE que en un 40% o 50% estan queriendo emprender cosas en esta línea, pero también tenes que poner todos los sistemas de economías social y solidaria. No sólo los sistemas de economía social, sino todos los esfuerzos de los microemprendedores que se organizan, las cooperativas de trabajo, las empresas recuperadas, las mutuales. En el fondo fondo, es un lugar en dónde se empieza a hablar un idioma común pero que provienen de lógicas muy distintas.

Lo que creo que hay en común es una agenda de valores, que más o menos te pones de acuerdo, después hasta dónde te de la panorámica para ver y conocer, no se yo vengo de un mundo muy similar al que debes venir vos que es más de colegios privados entonces uno está tratando de encontrarle la vuelta a sus aspiraciones profesionales y ponerlas al servicio de estas líneas. Pero en estos últimos años me he encontrado tantos movimientos de economía social, que uno cree que está inventando una rueda que ya esta inventada hace 200 años.

- Grado de alfabetización digital.

- Si tuvieron emprendimientos previos (*en qué sector*).

Si entendemos por eso, dentro de este rol que ocupan dentro de estas nuevas economías, a mi me parece que el denominador común, son personas en búsqueda. Me parece que son personas que han tenido pasados y en los pasados sí podemos clasificarlos. Más orientados al sector privado, o más orientados al sector social. Pero que encuentran acá un lugar donde se integran las búsquedas. Me importa sentirme útil para mí y para mi comunidad, como emprender algo que me haga valerme por mí mismo y a otros también valerse por sí mismos.

1. Para entender el proceso de gestación de las ES.

1. ¿Cómo/cuándo llegan generalmente los proyectos a ustedes (en qué momento de la gestación)? En qué momento de su evolución como ES.

2. ¿Cuáles son los principales problemas que ustedes identifican en las ES?

Yo creo que el principal dilema en Latinoamérica es la capacidad de generar una plataforma operativa que alcance resultados, la dificultad de armar un equipo que se la banque.

Creo que la respuesta rápida que todos dirían es el acceso al crédito, el acceso a recursos, a estados que sepan entender esta necesidad, yo creo que sobran recursos. De formación, de todo.

Creo que el desafío es llevar adelante el plan de negocio viable para la solución que se ha propuesto.

Y ahí tenemos un segundo problema que es el enfoque de lo que quieren hacer, más de la mitad de los equipos de emprendedores, de los emprendedores que hablo, o de los que tienen ganas de emprender, los veo con poca conciencia práctica. Todos nos encontramos en un mundo mejor, muchos nos encontramos en que esto es una solución súper viable para transformar un montón de dilemas que nos duelen. Pero el esfuerzo, el enfoque, emprender es mucho más aburrido de lo que suena. Es un 80% hacer cosas repetitivas y aburridas, de gestión y creo que una claridad en el planteo y una capacidad de armar el equipo de manera que realmente alcance sus objetivos es el mayor dilema. Así que estamos trabados en Latinoamérica con eso, porque fondos de impacto sobran, funcionarios públicos que entienden que esto está bueno y lo quieren apoyar, sobran pero te dicen tengo " 5 millones de dólares, te los doy" y son muy pocas iniciativas en Sudamérica que están capacitadas para decir: " Ok, dámelos que los voy a aplicar así, y voy a generar este impacto."

1. ¿Desarrollan capacitaciones o asesorías en aquellos temas en los que ven necesidades?
¿En qué temas?

1. Comunicación

4.¿Qué lugar ocupa la comunicación en las ES?

Si hablamos de comunicación en el sentido más amplio, uno la podría definir de muchas formas. Pero a mí una que me gusta, es la gestación de voluntades. Definitivo de una empresa social es un oxímoron, es poner lógicas de intención, lógicas de sectores de la sociedad que hablan sus propios códigos de comunicación y lo que hace esto es una forma de gestar todos esos recursos. Y en principio son todos idiomas distintos, y en la medida en la que uno integra en el lenguaje de la comunicación las voluntades, va construyendo algo en el medio, son como interfaces. Un mundo de pobreza, con un mundo de riqueza, un mundo de capacidades con un mundo de capacidades sociales, innovación científica con la realidad económica. Estamos todo el tiempo integrando cosas que la sociedad pensó de manera desintegrada, entonces hay que manejar una idea base e ir orquestando los diferentes actores. Una comunicación que se va adaptando al juego, me parece importantísimo.

A veces me pregunto Njambre la habilidad que tiene, se ha creado tanto ruido con Njambre, y tampoco es que seamos todos tan próceres. Y creo que es eso, la capacidad de poder comunicarnos con públicos distintos y tener la capacidad de generar confianza y empatía con

cada uno de esos públicos. Y sentarnos a debatir una solución que atiende un interés común entre todos.

Dentro de las empresas sociales, me sigue pareciendo un lugar central, me parece que acortaría mucho los tiempos.

Yo creo que no es valorado como debería estar valorado. Creo que atrás de las causas que te hacen fundar una Empresa Social, hay una voluntad de transformación de la sociedad, y creo que no se comunica el mensaje de la forma integrada en la que para mí se debiera comunicar. Por no aplicar estrategias de comunicación más profesionales cada público escucha lo que quiere escuchar, entonces te escucha el gobierno y cree que le estas vendiendo un programa, te escucha una fundación donante y cree que está apoyando a otra ONG, te escucha un empresario y le suena a ONG o a empresa y no se termina de transmitir de forma muy simple y clara, de qué forma lo hace. Y para lograr eso hay que trabajar la comunicación interna y creo que las prioridades son otras. Y no se termina ni invirtiendo en eso, ni trabajando en eso.

1. ¿En qué momento del “crecimiento” de la empresa sociales surge *la comunicación* como tema?

Yo creo que en una etapa inicial, te preocupa existir. Te preocupa una idea inicial, llevarla a un prototipo.

Ahí si tenías herramientas de comunicación las aplicas y si no las tenías te equivocas. No es que arrancas pensando en la comunicación.

Después hay otra etapa en un emprendimiento que entra en un ciclo comercial, y que alguno del equipo ya tiene que vivir de eso. Y ahí ya la preocupación es que tiene que funcionar las cuentas. Yo creo que en ese momento te disfrazas de lo que sea. Disparas para dónde dispara la oportunidad o el recurso.

Y después empiezas a asumir compromisos que te pueden generar presión, que te ponen en tensión, quieres que todos los públicos entiendan lo mismo sobre lo que estás haciendo. Y creo que ahí tenes una serie de recursos operativos como para poder empezarte a ocupar de esto.

Yo creo que la comunicación es un tema transversal desde el primer día, me parece que trabajarlo mejor acorta los tiempos. Pero si no lo trabajas bien alarga los tiempos.

Dividiría el plan de la empresa que fuera en fases. Fase idea, fase prototipo, fase piloto, fase primer cierre comercial, fase ver inversión, como uno quiera. Y le aplicaría la dosis eficiente de comunicación en esa etapa. Si quieres convencer a alguien y tenes una idea, y la estas

contando sólo desde dónde alcanzas a ver vos, vas a tardar más tiempo que si la hubieras pasado por un profesional de comunicación. Ahora si te vas a poner a hacer todos los esfuerzos de comunicación teóricos desde el arranque te vas a que dar en un brete teórico, porque todavía no has caminado nada, todavía no te han devuelto una piña, no te has equivocado. Tienes una idea en el aire, pero todavía no sabes exactamente que querés, y ponerte a hacer un plan estratégico de comunicación en esas etapas iniciales, me parece un exeso, poco eficiente, por más bueno que esté el plan. Y yo pienso que siempre tiene que ser algo transversal, que tiene que tener sus pequeñas dosis. Para contar bien la idea, para ajustar bien la idea, para contar bien los primeros canales de comunicación, a quien quieres contarle lo que quieres hacer. Para contar bien cuando entraste en una fase comercial, de que va tu producto, claro, y tal vez un plan integral y una mirada general la haces recién a los 2 años o a los 3 años.

Son como cápsulas que van acompañando las diferentes etapas. Que no te hacen gastar ni más ni menos plata, ni más ni menos tiempo, que el que hace falta, yo lo dividiría en etapas y vería que es lo que hace falta en cada etapa.

10.¿Qué formato diferencial tiene la comunicación de una ES? (*¿Para ustedes la comunicación de las ES debe ser igual o diferente a la de una empresa común? ¿Cree que la comunicación se asemeja a la de una ONG? o ¿Se asemeja a la de una empresa?*)

Yo creo que la comunicación de una empresa social tiene que trascender el choque de lógicas. Creo que es un error entrar en el dilema de elegir palabras que a veces son mejor entendidas en lo social que en lo no social. Me parece que empezar pensando que la cancha está fragmentada, es básicamente fragmentar a la comunicación y a la empresa. Hay que trascenderla y poner a la comunicación como un aspiracional que expresa el sueño, el mundo que quiere construir, y los aportes concretos que quiere hacerle a la construcción de ese mundo. Pero desde un lugar positivo, innovador, nuevo, que trasciende el choque de lógicas, porque me parece que es mejor plantearla como que trasciende el paradigma viejo, lo pone en un escenario que te hace soñar, que te hace pensar que algo nuevo está por pasar, y tiene una cara implícita de innovación, de ganas de un mundo nuevo. Entonces no puedes pensar la comunicación contestándole a lo viejo, para construir algo nuevo.

Tiene que estar centrada en algo concreto que quiere desarrollar, tanto un ciudadano que te va a comprar al doble porque quiere que te vaya bien, un científico que quiere regalarte, o venderte muy barato el invento que acaba de hacer porque cree que te va a servir y quiere que te

vaya bien, un inversor que te quiere poner plata, o un funcionario público que quiere tratar de entenderte y generarte las condiciones para que la cosa ande. Todos van en definitiva a querer saber qué es lo que querés hacer en concreto. Por ejemplo Xinka, contá en una hoja clarísimo a dónde quieres estar en dos años. Si me lo contás todo de una y con indicadores concretos, ponelo en el orden que quieras, si yo te digo la comunicación tiene que estar basada en generar esperanzas y todo lo demás, y además me voy derecho a los resultados concretos, al impacto y lo comunico desde ahí no me hace falta aclarar que soy. Una empresa, una ONG, trascendes esa conversación.

11.¿Cómo vería la existencia de una manual de comunicación para ES? *(Contar un poco cómo sería: Ir haciendo preguntas y vas armando la estrategia mientras lo lees. Comunia)*

1. ¿Cree que lo usarían los emprendedores?

Creo que hay dos cosas que te filtran mucho llegar al equipo, y una necesidad concreta que cuanto más rápido lo necesiten más rápido se sientan. Esos ejercicios iniciales de comunicación se apoyan en la claridad estratégica que tenga el equipo, si todavía no sabe qué hacer, es muy probable que el documento se lo decante, pero que los problemas más que estratégicamente de comunicación, sean de planteo estratégico. Del modelo, etc. El mayor aporte que tiene para hacer el manual es que se sienten todos a discutir sobre cosas que tienen que ver con la voluntad común de un equipo para ponerse de acuerdo, que resolver estrictamente el tema de comunicación. Sería lo de menos la comunicación en esa instancia.

Me parece que hay ciertas condiciones, que no sé si me animo a enumerarlas, pero hay ciertas condiciones previas, como que tiene que ser algo ya construido o cosas que tenga el equipo antes de enfrentarse a eso. Si no, si eso se lo enfrentas a 4 muy soñadores, pero ninguno del equipo tiene los pies sobre la tierra, lo que va a ser el resultado de las 8 horas, probablemente sean como generalidades que inútiles. Pero muy generales como " Que quiero hacer: cambiar el mundo" Cuanto más claridad medular haya, claridad en las necesidad que se quiere atender, claridad en el modelo que lo resuelve, la viabilidad económica, y la forma en la que lo vas a llevar a la acción. Cuanto menos claridad tenes ahí, menos claridad vas a tener en el resultado general del manual. Deberían ser insumos, condiciones con las que uno arrana. Entonces ahí la plataforma que estén diseñando tiene que tomar una decisión, o preveo más recursos si el 50% está muy perdido, o bueno pecho, digamos por más esfuerzo que hagamos en esta instancia no tenemos mucho para darles.

Yo creo que muchísimas veces, el simple hecho de tener el desafío de llenar una grilla básica de comunicación para un concurso o convocatoria, te obliga a sentarte y a ponerte de acuerdo, es el hecho que te provoca que revises más allá de la comunicación todo.

Pero sí creo que sería algo demasiado útil, que tal vez no lo hiciste para hacer el plan de negocios, que lo hiciste en el canvas pero te quedo medio abierta la cosa, y cuando te dicen: "tenes 3 minutos para comunicar cual es la necesidad que atendes, cual es la solución que tenes, cómo lo vas a llevar adelante y cómo lo vas a volver económicamente viable, y a dónde quieres estar en un año y en dos años". Ahí está la necesidad, por lo menos en el programa cuando llegamos a ese punto fue porque mañana los sentábamos con actores a los que le tenían que contar de forma sólida. Y ahí es cuando les agarra el stress y empiezan a revisar todo.

En general más de la mitad de los casos, en emprendimiento, que tengan todos la misma historia es difícil, el mero hecho de hacerlos pensar en 3 minutos de que va el emprendimiento. Y ponerse de acuerdo, los hace replantearse muchas cosas. Y estas cosas por lo general se patean que cuando te tenes que poner a hacer una síntesis de comunicación te pones a hablarlas. Y capaz no es un tema de comunicación.

Y yo creo que ahí radica el valor de la propuesta, hasta dónde medio la alcanzo a entender y lo poco que sé, me parece que la propuesta es en una etapa temprana sentarte a hablar las cosas y a definir las y a escribirlas claras. Catalizar esa limpieza de mensaje, que insisto, no creo que responda tanto a habilidades o pocas habilidades de comunicación sino que más va a responder a la capacidad que tenga de el que la reciba de tener una claridad de negocio, una claridad de impacto, una claridad de a dónde quiere llegar, una claridad de norte.

Me parece que lo que estaría bastante bueno sería linquearla a una necesidad que el emprendedor la perciba como urgente, porque si no la va a patear para adelante hasta que perciba la próxima urgencia. Atiende la urgencia, previo a una convocatoria, etc.

Y también hay que tratar de llegarle a los emprendedores que la van a lograr, porque yo veo también mucha gente que sueña con cambiar de vida, que sueña con jugársela pero que le dedica los sábados a la mañana. Entonces se anota en cursos, en concursos, y hasta que no gana algo que alguien le dice que la idea está bien, que no le dan unos mangos, o que no le compran algo, no se la termina de jugar.

Esto es un falso perfil de emprendedor. El mero hecho de hacer el plan de comunicación le hace pensar en su sueño y se llena de gente que construye su plan de comunicación de sus

sueños pero la verdad que se pueden tardar 10 años más en tratar de pegar el salto. Y el emprendedor que esta buscando transformar la realidad en concreto, está por otro lado.

La ciudad (Medellín) a generado miles de propuestas de formación, dos millones de herramientas, pero lo que encuentran 2 años más tarde, es que lanzan una convocatoria para emprendedores de nose qué, y se anota un montón de gente. Un montón de gente que ya curso: el programa de formación de NEXTP, hizo dos veces oportunidades para la vida, se bajaron todos los capítulos de la formación online de " Otra historia", accedieron al recurso de la alcaldía de capital inteligente, y ahora se anotan en el nuevo curso del parque emprendedor. Hay una generación de gente que anda cursando y recibiendo estas propuestas de valor, pero nunca terminan emprendiendo. Y los emprendedores posta, que van creciendo están en paralelo a esto y le estamos diseñando servicios a los soñadores y nos ponemos en contra de los que verdaderamente emprenden porque lo ven como un lugar de puro bla bla.

Entonces creo que a la hora de encarar tu plataforma, para la vida emprendedora, creo que hay que hacerlo bastante cerca de los que realmente lo están haciendo.

Anexo de la entrevista

A mi me hacen esas preguntas menos de lo que en teoría parecería que me las pueden llegar a hacer. Yo hace un tiempo decidí no entrar en esa discusión. Yo creo que son discusiones teóricas, sea esta pregunta o sea la que fuera, yo respondo con la agenda de valores que está por detrás de las cosas que hacemos y cuáles son nuestras ideas fuerza de porque lo hacemos y con resultados concretos. Hicimos Njambre con un corte hiper-concreto, no damos charlas de empresas sociales, hacemos empresas sociales, y en tal caso te cuento la empresa social. Cuando vos empezas a contar que Arbusta con este modelo ya de forma directa o indirecta supero las 100 personas a las que les da trabajo. Cuando no sos vos el que lo cuenta sino que es la gente que trabaja, la gente que consume, la gente que invierte, los emprendedores que encuentran acá un sentido de pertenencia a sentir que están aportándole al mundo. Cuando vos contestas con hechos concretos, con cosas que existen y te viene todo en una misma aspiración. Transparente, explicitando que en la práctica lo estas haciendo, ya importa poco si eras ONG, si eras Empresa Social, si hay pobres o no hay pobres. Si todavía no haces nada o haces poco para contar, y te pones en la mochila tratar de resolver el dilema teórico y te quedas ahí... nunca avanzas. Porque la verdad, la verdad el ruido o el ataque siempre va a existir hasta que vos no tenés cosas concretas para contar.

Creo que lo que estamos tratando de construir son posibilidades, que en el futuro tienen que ser plataformas que le dieron oportunidades a mucha gente, la verdad yo no me prendo tanto en ideologías. Esto no se construye desde la diferencia ideológica al contrario, se construye en el denominador común. Creo que todos nos pondríamos de acuerdo que queremos una sociedad con valores, con oportunidades, con la vulnerabilidad del mundo y las personas en el centro. Yo prefiero hacer una tregua ahí que ponerme en discusiones ideológicas. Que en el pasado las he tenido, pero no creo que tengan algún sentido. Si miramos alrededor estamos trabados discutiendo ideológicamente y los hechos no pasan. Si te pones a pensar ninguna de las ideologías ha funcionado, yo creo que hemos entrado en una nueva era en la que hay que construir con agenda de valores claras aplicadas todos los días a las pequeñas o grandes decisiones que vamos tomando.

Tiene que estar un poco cargada de irreverencia la cosa. No me voy a quedar acá parado teniendo esta discusión, nos estaremos equivocando, no es perfecto lo importante es ir midiendo el resultado. Ir midiendo si este modelo es transformador en sí, no si el modelo. Si las mujeres de Arbusta realmente están trabajando, y pasa porque yo tengo mi proyecto ya está.

Esa insolencia de no me voy a quedar acá, es lo que te afloja las cargas y le das para adelante con la energía de emprender. Porque la verdad que para emprender necesitas mucha energía, es un hecho irracional que si te pones a meditar estas de la cabeza. Y creo que de la misma forma hay que comunicarlo, darle para adelante y el planteo más intelectual, bueno que se yo. Yo droga no estoy vendiendo, estoy haciendo esto. Podría estar trabajando en GP Morgan y estoy acá. NO te cuento si la comunicación la hace la gente, osea si TEXSAQ no la cuento yo, la cuentan los cartoneros y te dicen todos los problemas que resolvieron porque la usaron. O te lo cuenta un consumidor de AMAJI que antes no se vestía solo y ahora se viste sólo, a dónde queda la conversación teórica, te da vergüenza hacer la pregunta. Aparte creo que los mensajes subliminales que van cargados acá, es que no me importa la diferencia entre el lucro y el no lucro, el voluntariado y la ganancia, si trabajas es impuro, si es voluntario es puro. Alguna vez me preguntaron esto y yo le dije, para vos te imaginas a Gandi trabajando en un Mc Donals de Lunes a Viernes ganándose su sueldo para juntarse los sábados al medio día y decir que hacemos con todos estos indios me parece que están todos muy oprimidos. Si le quieres dedicar la vida 100% a esto le tenes que dedicar de forma sostenible, que no necesariamente tienen que ser votos de pobreza. Y el dinero en sí no es malo, después que haces el dinero es otra cosa. Si armas

Arbusta, repartís ganancias en Diciembre, que nunca pasa... pero te compras ganancias, te compras un Yate y te vas a dar la vuelta al Mediterráneo en 15 días, entonces quizás tenemos que revisar un poco porque quizás los valores no están coincidiendo tanto. Pero sino cual es el problema.

Sobre hablarle a cada público de manera diferencial: Para mí hay que concentrarse en cuál es la información básica, esencial que en un sólo golpe de comunicación cuenta las 6 ideas fuerza que atienden a la 6 lógicas distintas que están mirando eso. Me parece que el ideal sería descubrir cuáles son y de qué forma se comunica, muy en concreto y es lo mismo que te escuche un inversionista (que no existen como tal, son personas al final), una persona que quiera trabajar ahí, un cliente que quiera consumir, etc. Pero esto debe ser bien pensado.

Me parece que el ideal de la comunicación en las empresas sociales es cuando te llega un todo integrado de lo que quieren decir, me parece que un recurso por no tenerla clara al principio es hablarle a cada uno en el idioma que quiere, pero esto lo único que hace es agrandar expectativas que tarde o temprano chocan y cuando chocan llamas a un comunicador que te arregle el quilombo.